

Massimo Montella

Valore e valorizzazione del  
patrimonio culturale storico



**Electa per le Belle Arti**

Collana diretta  
da Rosanna Cappelli

*Editor*

Valérie Béliard

*Ideazione grafica*

Sebastiano Girardi

*Coordinamento grafico*

Dario Tagliabue

*Impaginazione*

Lucia Vigo

*Coordinamento editoriale*

Maria Bugli

*Coordinamento tecnico*

Andrea Panozzo

Giuliana Algeri  
Ermanno A. Arslan  
Alberto Artioli  
Pio Baldi  
Benedetto Benedetti  
Caterina Bon Valsassina  
Emilio Cabasino  
Marco Cammelli  
Marco Causi  
Federica Cordano  
Francesco Dal Co  
Stefano De Caro  
Carla Di Francesco  
Anna Maria Donadoni Roveri  
Carlo Fontana  
Rosanna Friggeri  
Carlo Fuortes  
Margherita Guccione

Guido Guerzoni  
Pier Giovanni Guzzo  
Matteo Lafranconi  
Adriano La Regina  
Giangiacomo Martines  
Ruggero Martines  
Massimo Montella  
Giovanna Nepi Scirè  
Antonio Paolucci  
Sandra Pinto  
Giandomenico Romanelli  
Giuliano Segre  
Salvatore Settis  
Claudio Strinati  
Maria Elisa TITTONI  
Simona Troilo  
Luca Zan

A Gaetano Maria Golinelli  
innovatore, autorevole, libero

“Non abbiamo fatto altro tutta la vita  
che parlare in astratto.  
Invece abbiamo cercato di fare  
uno sforzo di concretezza”  
Giovanni Urbani, 1976

## Sommario

<b>Premessa</b>	<b>11</b>
<b>CAPITOLO 1</b>	
<b>Economia del <i>cultural heritage</i></b>	<b>21</b>
<b>CAPITOLO 2</b>	
<b>Valorizzazione</b>	
2.1 Dai “beni di appartenenza” ai “beni di fruizione”	29
2.2 Nozione giuridica di valorizzazione	31
2.3 Finalità giuridiche della valorizzazione	35
2.4 Beni posizionali, pubblici, meritori	39
2.5 Gestione	47
<b>CAPITOLO 3</b>	
<b>Valore</b>	
3.1 Il valore in sé, paradigma dell’età moderna	63
3.2 Altri paradigmi dell’età moderna	68
3.3 Valore come utilità	73
3.4 Gamma del valore	81
<b>CAPITOLO 4</b>	
<b>Domanda di valore culturale</b>	
4.1 Valore eterogeneo e multidimensionale fra offerta e domanda	97
4.2 Domanda di “valore-presentazione”	101
4.3 Domanda di “valore-paesaggio”	107
4.4 Domanda di “valore-produzione”	113

CAPITOLO 5	
<b>Sistema di offerta, organizzazione d'impresa, remunerazione</b>	
5.1 Sistema di offerta	127
5.2 Impresa	137
5.3 Misurazione del valore	142
<b>Apparati</b>	
Bibliografia	158
Bibliografia grigia	177
Riferimenti normativi	178
Glossario	181

Questo lavoro prova ad esplicitare l'innovazione del sistema di valorizzazione che permetterebbe l'uso migliore del patrimonio culturale storico per il benessere materiale e immateriale dei singoli e delle comunità.

In particolare, nell'attuale stagione dell'economia della conoscenza, occorre a tal fine accrescere il capitale umano e potenziare, di conseguenza, lo sviluppo sostenibile del paese, così da generare un valore misurabile non semplicemente dal PIL, ma, in accordo con la crescente domanda attuale, calcolando il prodotto interno al netto delle risorse naturali e storiche eventualmente compromesse.

Presupposto ovviamente irrinunciabile è la sopravvivenza di lungo periodo del capitale storico, per coglierne durevolmente i benefici, e delle organizzazioni del settore che, come i musei, sono beni culturali in sé.

A questo vincolante obiettivo vengono dunque piegati il modello interpretativo dei fatti e dei concetti esaminati e le proposte di soluzione.

Per soddisfare la nostra urgenza in spirito di *getting think done*, l'assunto è che l'impedimento di fondo patito finora dipenda da una nozione anche giuridica di valorizzazione umanisticamente anchilosata per archetipi di troppo antiquata ascendenza; che questo ostacolo sia da superare accorgendosi che il valore culturale è un valore economico *tout court*; che le organizzazioni pubbliche deputate alla valorizzazione, benché doverosamente sussidiate dallo Stato, siano pertanto tenute ad agire secondo regole che, per quanto specifiche, non esulano dai paradigmi del mercato; che il successo delle imprese private del settore sconti l'incapacità di comprendere come sia mutata e come stia incessantemente e rapida-

mente mutando la domanda di uso del *cultural heritage* e quali e quanto grandi siano i nuovi spazi di profittevole mercato.

Indispensabile premessa è che, indubbiamente, fra le organizzazioni il cui reddito immediatamente deriva dalla riscossione del prezzo di scambio corrisposto dai clienti e quelle sostenute dall'erario la differenza esiste e non vi è motivo né convenienza a cancellarla. Nondimeno quel che importa ottenere è il rovesciamento del comodo e fraudolento assunto, causa essenziale del *gap* attuale fra domanda e offerta, per il quale le organizzazioni pubbliche possano non curarsi di efficaci politiche di marketing, possano non dedicarsi a comprendere anche analiticamente la domanda e a servirla in tutta la sua gamma con un sistema di offerta soddisfacente e remunerativo, perché eterogeneo e multidimensionale, e che ritengano, insomma, di poter sopravvivere, e con esse il patrimonio sul quale agiscono, anche non soddisfacendo adeguatamente un mercato ampio a sufficienza.

In realtà l'evidenza, comprovata in concreto da una storia di ormai lunga durata, è che i beni meritori sono preferenze di comunità instabili e spesso precipitosamente mutevoli; che sono per di più in costante competizione reciproca; che il reddito delle organizzazioni pubbliche si distingue da quello delle private solo per la diversa linearità dei flussi, indiretta nell'un caso e diretta nell'altro, ma non per il fatto che, ove non creino abbastanza il valore atteso dal contesto, non siano esposte anche esse al fallimento, con rischio estremo finanche per lo *stock* di capitale culturale storico che le supporta.

Per altro, distinguendo unicamente fra mercato pubblico e privato e dunque affermando che in ogni caso di mercato si tratta e che, pur con le molte ma non determinanti varianti osservabili sui due fronti, alle sue leggi occorre rispondere, si segnala che una tesi siffatta non implica lo scadimento commerciale dei beni e dei servizi del sistema pubblico della valorizzazione. E non tanto perché in fondo ciò già accade e nella forma peggiore e senza che si levino grida di scandalo, visto che, come si può facilmente constatare, si fa adesso leva su un valore posizionale della cultura niente affatto culturalmente e socialmente corretto anche alla luce del dettato costituzionale. Piuttosto per il fatto che la reputazione è un vantaggio. Erodendola si compromette il successo. Qualunque

organizzazione deve aver dunque cura del valore meritorio dell'offerta, giacché ne dipende la sua *performance*.

Infine, a motivare ulteriormente l'esigenza di una pronta e profonda innovazione delle politiche specialmente di prodotto praticate normalmente dalle organizzazioni pubbliche del settore, importa segnalare che la gestione attuale è prigioniera talmente di modelli mentali radicati in antico e fordisticamente ancora riproposti, benché ormai di ridotto corso corrente nell'opinione comune, che i privati stessi sono indotti a ritenere che il modello di offerta sia senza alternative e di gamma insuscettibile di ampliamento. L'enorme potenziale di domanda diretta e indiretta per beni e servizi di consumo e industriali resta perciò delusa e i nuovi mercati per prodotti funzionali alla qualità della vita, molto legata adesso al paesaggio storico e alla valorizzazione delle risorse *place specific*, continuano a non trovare riscontro, a non poter implementare i formidabili effetti sociali e materiali di cui sarebbero già nel breve capaci.

## Quattro discorsive avvertenze

### 1. *Approccio microeconomico*

La fattività è il merito delle scienze aziendali. Comporta onestà intellettuale. Pane al pane, senza fumisterie. Non che si possa prescindere da trattazioni teoriche possibilmente di aperta cultura; ma vigilando che siano linearmente funzionali alla soluzione del problema; efficaci ed efficienti per dare corpo a prodotti utili ai bisogni (ormai più spesso ai desideri) di una migliore qualità di vita.

Migliorare la qualità di vita è un problema macro. E macro in gran parte è l'analisi del contesto da principio necessaria, già perché i valori sono costrutti sociali e rispetto all'ambiente in cui vivono vanno identificati e misurati<sup>1</sup>.

Connessi ai valori nascono bisogni, fra i quali i desideri (i desideri non sono altro che bisogni di specie particolare) in cerca di risposte, che risultano incisive solo allorché micro, puntuali. *Keep the customer satisfied* è un imperativo massimamente etico anche quando per tornaconto privato, ove questo determini il benessere altrui.

Giova, perciò, un'esposizione scarna quanto possibile, compatibilmente con la visione e con gli strumenti interpretativi di coloro a cui ci si rivolge; anche se non sciatta, perché,

come cultura aziendale insegna, si peggiora la percezione, mettendo a rischio il risultato. Dunque va subito detto che s'intende parlare insieme agli aziendalisti e ai professionisti del patrimonio culturale di formazione umanistica. Sono i due termini, ciascuno anche bisognoso di cementarsi in proprio con nozioni univoche quanto ad economia della cultura gli uni e a valore culturale gli altri, fra cui gettare urgentemente un ponte.

Decisivo risulterà il lessico: che non ostacoli una parte e che sia condivisibile in ogni gruppo e da entrambi. Sostanziare esattamente da principio concetti e lemmi scongiura la babele. E anche la struttura dell'argomentazione conviene che sia pianamente manualistica. Si comincia dal circostanziare il problema, sapendo che, a farlo bene, per metà è superato.

## 2. Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale

Il problema, diffusamente lamentato, è lo scarso grado di tutela e di valorizzazione del patrimonio culturale storico. Nessuno osa dubitare che si tratti di una fondamentale risorsa sociale ed economica per lo sviluppo, altresì sostenibile, del paese e specialmente quando esteso a misura di paesaggio. Ormai concepito non più guardando ai soli valori estetici, ma come bene ambientale nel complesso sistemico di natura e cultura<sup>2</sup> – e ciò non casualmente essendo avvenuto allorché, con la transizione italiana dall'agricoltura all'industria, quindi dal secondario al terziario, i bisogni post-primari e post-materiali hanno assunto la maggiore importanza –, il paesaggio è divenuto un bene comune sul quale insiste un riconosciuto diritto di cittadinanza<sup>5</sup>.

Una preferenza di comunità così unanimemente asseverata e sancita per legge è certo del tutto notevole. Ma non ha riscontro di proporzionati investimenti pubblici e privati. Nonostante ogni verbale attestazione, la disponibilità a pagare per giovare di questo patrimonio è inferiore al necessario. Grande, per contro, è la disponibilità a rinunciarvi in cambio di compensazioni ufficialmente di minor pregio. Qui insiste la ragione del danno continuo. La soluzione verrà dall'ispezionarla senza veli idolatrici. Lo "scheletro grigio delle cose", per dirlo con Pavese, apparirà alla luce del paradigma che spiega le faccende umane con il modello economico utilitarista, stando al quale ciascuno, produttore e consumatore, agisce razionalmente, anche se erroneamente spesso, nell'intento di

“massimizzare” la propria utilità: negli affetti, nella generosità, come nell'avidità di denaro<sup>4</sup>. Però, se questo modo di esprimersi sembrasse ad alcuni troppo crudo, si può anche dire, conservando il senso, che ognuno prova ad essere per quanto possibile felice.

Un'ipotesi da vagliare, dunque, è che, forse, l'enorme potenziale del valore in sé unanimemente riconosciuto al capitale culturale storico genera benefici insufficienti o perché enormi, ma per gruppi esigui, o perché voluttuari per tutti. Preziosi come diamanti, come diamanti esulano per i più dalla sfera dei beni primari per la qualità della vita. Come uscire da questo è esattamente il problema. È il problema della democrazia, dove i bisogni di molti condizionano i desideri di pochi.

Convenendo da ogni parte in questo, sarebbe un ottimo inizio. Poi si tratterebbe di avviare il complicato cammino che, sostenuto da analisi profonde e corrette, porti a rimedi condivisi. Il primo passo starebbe nel chiedersi se e come tanto valore in sé possa manifestarsi e farsi cogliere incorporandosi in una gamma di prodotti e servizi che rispondano al meglio ai bisogni del più gran numero di utenti e che siano, perciò, differenziati secondo le esigenze dei diversi *cluster* di domanda.

Né andrebbe in alcun modo dimenticato che quantità e qualità dei benefici dipendono anche dalla capacità di usare di prodotti e servizi e che, pertanto, miglioramento dell'offerta e della domanda debbono potersi corrispondere, sicché non poco importano gli investimenti intanto nella scuola e nell'insegnamento della storia in primo luogo.

## 3. Difficoltà diagnostiche

La difficoltà che si incontra, cospicua, quanto meno è chiara. Il paradigma della complessità sistemica, finanche del caos, ci avverte dell'interattiva molteplicità delle cause. Dovremmo perciò sapere che nessuna soluzione può essere settoriale. Diagnosi e terapia debbono essere parimenti multidimensionali e integrate. Però apparati cognitivi e cassette degli attrezzi sono selezionati secondo parcellizzati statuti disciplinari e non si prestano ad aperture di campo. Provando a lavorare insieme, capita perfino spesso di indicare con il medesimo nome cose diverse. E peggio che a paradigmi e lessici coltivati separatamente e specialisticamente esasperati si siano nei

decenni radicate consuetudinarie strutture operative e annesse rendite di posizione, che, per quanto non raramente adesso affievolite, fanno guardare con sospetto al cambiamento. E ancor peggio quando lessico e paradigmi si prestano ad equivoci fra i praticanti di un medesimo mestiere; quando, non essendo chiaro l'obiettivo, si adoperano strumenti impropri.

#### 4. *Economia del capitale culturale storico*

Le competenze economico-aziendali dovrebbero servire non a stravolgere, bensì a conseguire al più alto grado e al minor costo le finalità meritorie non “subordinabili ad altri valori”<sup>5</sup> assegnate dalle leggi e dal comune sentire alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio storico e artistico.

A tal fine occorre chiarire e condividere specialmente le nozioni di valore, valorizzazione, prodotto, domanda, fruizione, redditività.

L'economia del patrimonio culturale storico potrà così configurarsi adeguatamente e adeguatamente applicarsi all'esame dei processi di produzione, scambio e consumo degli innumerevoli *output* connessi al *cultural heritage*, fuoriuscendo dalle nebbie di quel “corpus teorico’ composito e contraddittorio” genericamente intitolato *tout court* alla economia della cultura, “che ha difficoltà a ‘spiegare’ gli eterogenei processi di produzione e consumo che sono unificati da un attributo ‘culturale’ che è sempre più generico ed onnicomprensivo”<sup>6</sup>.

Il recente imperativo anche giuridico della valorizzazione promette d'essere la leva determinante di questa profonda innovazione del contesto culturale e delle pratiche gestionali in funzione della soddisfazione del diritto di cittadinanza alla cultura e, con essa, di un'adeguata tutela dell'eredità storica.

<sup>1</sup> “L’elaborazione di una teoria sociale del valore [...] [critica le basi fondamentali della teoria dell’utilità marginale, ndr] e precisamente l’idea che i consumatori possano formulare delle preferenze ben ordinate esclusivamente in base ai loro bisogni individuali, senza farsi influenzare dall’ambiente istituzionale, né dall’interazione sociale e dai processi che regolano lo scambio. [...] questa critica può essere considerata come parte della più ampia critica all’economia neoclassica”, Throsby 2005, pp. 46-47.

<sup>2</sup> Cfr. Immordino 1984.

<sup>3</sup> Cfr. Postiglione 1982.

<sup>4</sup> “Per quanto riguarda l’economia come sistema di pensiero [...] si ritiene che il paradigma dell’individuo razionale che massimizza l’utilità sia talmente rappresentativo di ogni motivazione ed azione umana da lasciare ben pochi fenomeni fuori dal suo ambito. Allo stesso modo si ritiene che la rappresentazione dell’interazione umana fornita dal modello dei mercati di scambio volontario ci dia, almeno in termini normativi, un quadro talmente esaustivo del modo in cui la macro-organizzazione della società dovrebbe funzionare da non

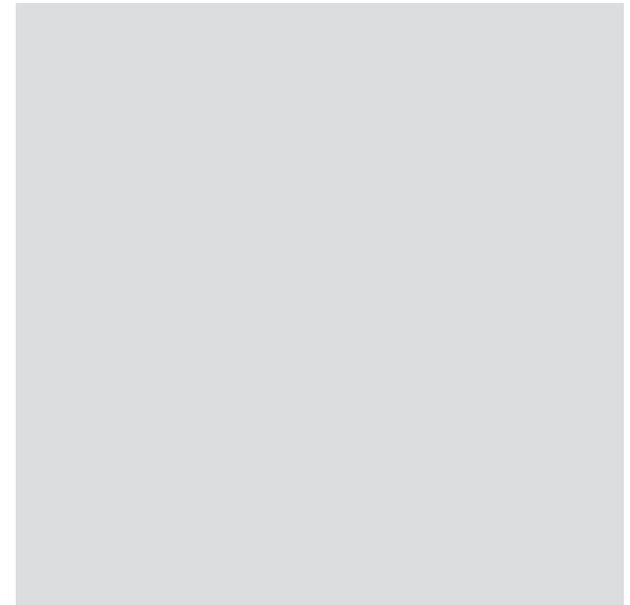
avere bisogno d’altro”, Throsby 2005, p. 216.

<sup>5</sup> Corte Costituzionale 1986.

<sup>6</sup> Valentino 2007, p. 564. Cfr. altresì Montella 2003b, pp. 119-121: “gli studi di economia della cultura [...] non muovono da una distinta individuazione preventiva e universalmente accettata quanto a ciascuno dei numerosi e diversi oggetti volta a volta in esame e alle connesse funzioni e finalità. La ragione di tale vaghezza definitoria e sostanziale indifferenza concettuale consiste intuibilmente nel fatto che, qualunque sia l’ambito considerato, la specie dei possibili ritorni economici [...] viene in ogni caso sostanzialmente ricercata [...] guardando all’unica pratica da sempre conosciuta: quella delle *performing art*, delle attività di spettacolo, dei consumi di svago e diletto. [...] Naturalmente sono non poche né trascurabili le zone di sovrapposizione fra le tante specie di beni e di attività culturali, ma non si può ad ogni modo prescindere, se non a prezzo di errate o molto parziali conclusioni, da [...] circostanziare con cura domini e finalità pertinenti a [...] musei; monumenti; paesaggio; bellezze naturali; beni culturali”.

CAPITOLO 1

Economia del *cultural heritage*



Se, rinunciando a pregiudizi, si osservasse che il “fine ultimo dell’economia è la soddisfazione dei bisogni”<sup>1</sup>, che le scienze economiche possono essere di aiuto in campi diversi e che anche per la gestione del patrimonio storico e artistico “l’applicazione delle conoscenze proprie delle discipline economico-aziendali significa [...] l’introduzione di principi, criteri e strumenti volti a favorire il raggiungimento delle finalità istituzionali con la migliore efficacia ed efficienza possibile”<sup>2</sup>, il vantaggio sarebbe per tutti cospicuo, già perché, parlando di cultura, si rinunciarebbe “una volta per tutte a credere che siccome si tratta, come diceva Croce non a caso dell’arte, di qualcosa che ‘tutti sanno cosa sia’, la sua comprensione non sia affare d’intelletto pratico, ma di estetica e magari di filosofia del diritto”<sup>3</sup>.

Tuttavia, perché la cultura aziendale faccia il suo ingresso nelle organizzazioni finalizzate alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio storico, non basterà, come è pure necessario, che si precisi e si compatti una specifica branca di studi per l’economia del *cultural heritage*, convenendo precisamente i propri specifici assunti e strumenti di analisi e di progettazione, a cominciare dalle nozioni di bene, valore e marketing culturale, e così distinguendosi entro l’eccessivo e troppo eterogeneo universo dei *cultural economics*. Servirà al tempo stesso mettersi in sintonia con gli addetti al settore, superarne i frequenti atteggiamenti di chiusura, convincendo che non s’intende stravolgere, mercificare sacre idealità, bensì offrire strumenti determinanti proprio per le istituzionali finalità meritorie assegnate al valore del capitale culturale storico.

Ma ciò, per l’appunto, comporta d’intendersi sul significato effettivo di ciascuna di queste locuzioni almeno: capitale culturale storico e sue finalità istituzionali, carattere meritorio, valore, efficacia ed efficienza gestionale. La difficoltà sta soprattutto nello stratificato ingombro di paradigmi idealistici automaticamente condizionanti. Per superarla, occorrono passi minuziosi, affinché l’interlocutore abbia modo di saggiare la solidità di ogni gradino della scala dalla cui cima scorgere l’inconsistenza di certi assunti.

La diffidenza in molti casi è sincera, alimentata anche da qualche studioso di management, ma soprattutto da provvedimenti di legge<sup>4</sup> che in anni recenti hanno comprensibilmente acceso il timore che per utilità monetarie venisse alte-

rata la qualità pubblica spesso per proprietà e sempre per destinazione<sup>5</sup> del patrimonio storico e artistico, il cui carattere meritorio, per le esternalità positive in cui si risolve<sup>6</sup>, è addirittura affermato a livello costituzionale. Non per nulla, difatti, promulgando la legge 15 giugno 2002, n. 112<sup>7</sup>, che realizzava le condizioni per l'alienazione di larga parte del capitale culturale pubblico<sup>8</sup>, il Presidente della Repubblica del tempo, Carlo Azeglio Ciampi, avvertì di dover raccomandare formalmente al governo l'adozione di ulteriori provvedimenti con cui "assicurare particolari garanzie per la gestione di tutti i beni di interesse culturale e ambientale", onde rispettare, accanto ai principi di "economicità e redditività", anche quei "valori" legati alle "finalità proprie dei beni pubblici", che, alla luce dei "principi costituzionali", riguardano la "tutela" dei beni che "costituiscono identità e patrimonio comune di tutto il paese".

Però non raramente avviene che la trincea ideologica sia piuttosto a difesa di privilegi corporativi cumulati nel tempo, in tutto ben riconoscibili alla luce della teoria dell'agenzia<sup>9</sup>. Soprattutto emerge la volontà di continuare a sottrarsi a incisive forme di rendicontazione quanto alla capacità di creare valore e di fare buon uso delle risorse impiegate<sup>10</sup> e di poter pur sempre mancare di competenze invece essenziali per le funzioni che si è chiamati a svolgere.

Nondimeno aumentano i segnali, perfino legislativi, di un incombente mutamento del generale contesto. Da più parti, ad esempio<sup>11</sup>, si sollecita l'introduzione di forme di *accountability* nella gestione dei servizi culturali e l'innovazione dei profili di competenza e dei percorsi formativi degli addetti<sup>12</sup>, chiedendo di assumere per essi "un approccio trasversale e multidisciplinare, che consegua un equilibrio funzionale tra i saperi storico-teorici e quelli applicati", al fine "di superare l'impermeabilità riscontrabile negli approcci didattici tradizionali tra discipline arbitrariamente collocate in uno spazio puramente teorico-speculativo e discipline tecnico-scientifiche, prevedendo percorsi di formazione e di specializzazione comprensivi anche di discipline giuridico-istituzionali ed economico-gestionali", così da estendere le "tradizionali competenze [...] a capacità gestionali create da una adeguata e curata formazione economica, amministrativa, organizzativa e di marketing"<sup>13</sup>.

A questi approdi, del resto, spingono adesso anche precise

disposizioni di legge. Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio<sup>14</sup>, che pure non costituisce un modello d'innovazione, ha riconosciuto agli "istituti e luoghi della cultura" una funzione di servizio pubblico, che comporta una forte assunzione di responsabilità nei confronti dei cittadini, a cominciare dall'obbligo di garantire elevati livelli qualitativi dell'offerta ed "economicità e trasparenza della gestione" (art. 111, comma 3). Del resto che le organizzazioni pubbliche debbano assumere una decisa "cultura del servizio" era già stato affermato agli inizi degli anni novanta dalla direttiva del Presidente del Consiglio Ciampi<sup>15</sup>, quindi ribadita e man mano ampliata con la cosiddetta "legge Frattini"<sup>16</sup>, poi con la 59 del 1997<sup>17</sup>, che dispose l'adozione della "carta dei servizi", con il D.Lgs. 286 del 1999<sup>18</sup>, che disciplinò il riordino e il potenziamento dei meccanismi e degli strumenti di monitoraggio e di valutazione dei costi e dei risultati dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche, con la direttiva del ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione<sup>19</sup>, che nel 2006 richiamò "l'attenzione delle amministrazioni sulla qualità e il miglioramento continuo", infine con il "Piano di azione per la semplificazione e la qualità della regolazione"<sup>20</sup> approvato dal Consiglio dei Ministri il 15 giugno 2007, che pone l'accento sull'esigenza che gli sforzi di miglioramento dell'azione amministrativa risultino "effettivamente percepiti e rilevati" dai cittadini.

Molta parte della cultura umanistica, della società e della politica resta, però, in fin dei conti persuasa che economia e cultura esemplifichino l'insuperabile ossimoro dell'*aut aut* fra materia e spirito, necessità e libertà, oneroso e gratuito. A sciogliere questo nodo non vale ricordare che i bisogni che l'economia prova a soddisfare sono anche immateriali, spirituali compresi; che per mercato si può semplicemente intendere lo spazio, anche non fisico, in cui intervengono gli scambi; che lo scambio può essere a titolo gratuito, giacché, per essere economica, un'attività non comporta per forza un corrispettivo monetario per beni e servizi, ma solo un conveniente rapporto fra costi e benefici, questi ultimi potendo consistere in positive esternalità di vantaggio collettivo; che un costo, anche per i beni pubblici, si paga comunque, almeno nella forma indiretta del prelievo fiscale. Empiricamente è provato che, insistendo su questo e su altri argomenti, molti addetti ai lavori, anche di vasta cultura generale, continuano

ad appendersi alla riduttiva interpretazione di quel passo della *Critica del Giudizio* in cui Kant parla del “disinteressato” rapporto con l’arte<sup>21</sup>, per sentirsi in diritto di asserire che le loro occupazioni sono aliene affatto da questioni economiche e specialmente aziendali.

Rifiutano, però, di definire inutile la loro opera e inutile il valore “estetico, spirituale, sociale, storico e di autenticità”<sup>22</sup> di cui si sentono ministri. E qui l’intesa è a portata di mano: passa, difatti, per la nozione di utilità. Riconoscendone le tante specie immateriali e materiali che determinano la qualità della vita, rilevandone l’aumentata complessità nell’epoca dell’economia della conoscenza e del mondo “glocale” e misurando l’importanza di ciascuna, si potrà gradatamente approdare, per forza logica, a fertili convincimenti comuni.

Si noterà, intanto, che l’utilità culturale attesa dall’ambiente attuale è multidimensionale, globale, sistemica ed economicamente mista, in quanto risponde ad una domanda molto eterogenea e pubblica e privata; che discende dall’uso di beni sia di consumo che di ulteriore produzione; che, per incrementarla, occorre sviluppare quanto meglio ogni diversa modalità compatibile con l’inderogabile qualità meritoria e con le capacità di carico materiale e immateriale del capitale culturale; che è quella percepita<sup>25</sup> e non autonomamente asserita da chi offre e che si esprime al momento della fruizione<sup>24</sup>; che, pertanto, è a misura di chi la riceve e che, tanto più ampia è la platea degli utenti, tanto più numeroso ciascun *cluster*; tanto maggiore la soddisfazione di ciascuno, tanto più grande è il valore generato. Si vedrà, insomma, che l’utilità è un valore d’uso e non autogeno e perciò da progettare e “fabbricare” implementando e diffondendo con utili prodotti e servizi il valore altrimenti solo potenziale implicito nei documenti storici<sup>25</sup>.

La conclusione, determinante per l’accesso delle scienze aziendali ai processi di tutela e di valorizzazione del patrimonio culturale, sarebbe allora duplice e concatenata. Si vedrebbe, intanto, che la somma interattiva delle utilità percepite a seguito di tutti gli usi compatibili con le “esigenze della tutela” difese dall’art. 6 del Codice forma il valore di fatto attribuito dalla comunità al capitale culturale storico e corrisponde, pertanto, alla collettiva disponibilità a pagare per assicurarne la salvaguardia e la valorizzazione. Quindi si giungerebbe a constatare che la valorizzazione è “la forma attiva della tute-

la”<sup>26</sup>. Anche verrebbe riconosciuto che il valore creato per gli utenti, inizialmente costituito da esternalità quasi per intero, si traduce poi in valore interno anche monetario per l’“impresa dei beni culturali” nell’insieme delle organizzazioni pubbliche e private che ne sono parte. Infine non sarebbe difficile osservare che il valore creato è misurabile, anche nelle sue componenti immateriali, con indicatori numerici e perfino monetari e che ciò, lungi dal dissacrarlo, profondamente giova alle finalità meritorie del capitale culturale. La conclusione sarebbe, allora, che la creazione del valore per gli *stakeholder* e per l’impresa comporta abilità gestionali derivabili dalle conoscenze proprie delle discipline economico-aziendali.

Assumerebbero così senso compiuto anche gli articoli del decreto legislativo 112 del 1998<sup>27</sup>, sostanzialmente rieditati adesso dal Codice, secondo i quali la gestione comprende “ogni attività diretta, mediante l’organizzazione di risorse umane e materiali, ad assicurare la fruizione dei beni culturali e ambientali”<sup>28</sup> e implica “l’autonomo esercizio delle attività concernenti l’organizzazione, il funzionamento, la disciplina del personale, i servizi aggiuntivi, le riproduzioni e le concessioni d’uso dei beni; la manutenzione, la sicurezza, l’integrità dei beni, lo sviluppo delle raccolte museali; la fruizione pubblica dei beni, concorrendo al perseguimento delle finalità di valorizzazione”<sup>29</sup>.

E che la gestione sia stata infine riassorbita anche a giudizio del Consiglio di Stato nel dominio della valorizzazione<sup>30</sup> apparirebbe il ragionevole sigillo.

<sup>1</sup> Menger 1976, p. 75.

<sup>2</sup> Donato 2008 p. 208.

<sup>3</sup> Urbani 2000, p. 122.

<sup>4</sup> Cfr. Losavio 2002.

<sup>5</sup> Almeno nel caso dei beni di riconosciuto interesse culturale e sottoposti pertanto a vincolo di tutela ai sensi di legge. Infatti i diritti demaniali sono estensibili anche a proprietà private, quando si decida di assoggettarle ad usi pubblici per il loro interesse artistico e storico: “Sotto il profilo della sua estensione e intensità, il godimento pubblico assume la sua massima ampiezza quando rappresenta la con-

dizione per così dire naturale del bene stesso, conferitagli dall’ordinamento giuridico; ciò si verifica per i beni di proprietà pubblica”, Alibrandi, Ferri 1985, p. 420.

<sup>6</sup> Cfr. Samuelson 1954 e 1955.

<sup>7</sup> L. 112/2002.

<sup>8</sup> Così modificando le disposizioni del Codice Civile del 1952, che, con l’art. 822, comma 2, aveva qualificato come demaniali, e dunque assoggettato al regime dell’assoluta inalienabilità, gli immobili di interesse storico, artistico e archeologico e le raccolte di musei, biblioteche e archivi posseduti dallo

Stato e dagli enti locali, così affermandone una istituzionale destinazione al godimento pubblico.

<sup>9</sup> Jensen, Meckling 1976; Sorrentino 1996; Sciarelli 2002a.

<sup>10</sup> Cfr., fra i molti altri, Maticena 1999 e 2002; Pezzani 2003; Hinna 2002; Sibilio Parri 2005 e 2006.

<sup>11</sup> Da ultimo anche la commissione costituita dall'allora ministro Rutelli per la definizione dei livelli minimi della valorizzazione (D.M. 1-XII-06).

<sup>12</sup> Cfr. ICOM 2000; Conferenza 2006; Commissione 2007.

<sup>13</sup> Commissione 2007. In particolare nel rapporto finale è stato rilevato che “in pochi anni gli istituti e i luoghi della cultura hanno cambiato radicalmente funzione e ruolo sociale. Le competenze per la loro gestione sono diventate sempre più complesse, multidisciplinari e interdisciplinari”. Pertanto, “per governare il cambiamento e garantire la qualità dei servizi”, per provvedere con efficacia ed efficienza a “processi di produzione del valore negli istituti e luoghi della cultura”, si proponeva al ministro (ma il governo cadde prima di avere il tempo materiale di provvedere) di adottare un atto integrativo della proposta di riforma delle professioni intellettuali allora all'esame del Parlamento, onde innovare i profili di competenza e i percorsi formativi del personale impiegabile da enti pubblici o da privati affidatari di servizi museali per la valorizzazione dei beni culturali.

<sup>14</sup> D.Lgs. 42/2004 e successive modifiche e integrazioni.

<sup>15</sup> Direttiva 1994.

<sup>16</sup> L. 275/1995.

<sup>17</sup> Art. 17, comma 1, lett. b), L. 59/1997.

<sup>18</sup> D.Lgs. 286/1999.

<sup>19</sup> Direttiva 2006.

<sup>20</sup> Consiglio dei Ministri 2007.

<sup>21</sup> Cfr. Kant 1974.

<sup>22</sup> Sangata 2005, p. 9.

<sup>23</sup> Cfr. Normann 1984; Eiglier, Langgaard 1987.

<sup>24</sup> Il termine “consumo”, particolarmente ostico all'interlocutore umanista, è del resto invecchiato, perché legato in senso proprio, ovvero nel significato di distruggere un bene materiale per usarne, al tempo in cui la produzione di merci primeggiava su quella dei servizi. Ormai trascorsa la stessa civiltà del “consumismo” e approdati, con un passaggio epocale rapidissimo, rispondente alla teoria delle catastrofi, alla stagione che si è

preso a definire “postmoderna”, allorché il *customer* e il *prosumer* hanno preso il posto del *consumer*, allorché si parla addirittura di “servuuction”, meglio parlare di utenti: e tanto più che, riguardo al capitale culturale storico, si tratta specialmente di servizi.

<sup>25</sup> “Le décrochage entre ‘support’ et ‘service’ est essentiel pour l'analyse économique du patrimoine”, Greffe 1990, p. 42. “Per quanto riguarda cultura e ambiente, si tratta in gran parte di variabili strutturali, ossia poco (o molto lentamente) variabili nel tempo e poco modificabili dall'azione volontaria dell'uomo [...] sono beni che si stratificano in tempi lunghissimi [...]. Esiste un mercato [...] in cui a varie combinazioni di beni culturali, ambientali e servizi turistici si relaziona una domanda disposta a pagare per poterne fruire. Se i beni ambientali e culturali fossero di natura *esclusivamente* strutturale, non sarebbe possibile alimentare tale mercato [...]. Le risorse culturali e ambientali, in realtà, *non* sono delle semplici costanti, almeno non nel momento in cui divengono [...] fruibili sul mercato. [...] La tutela e le varie forme di valorizzazione [...] sono beni *replicabili e incrementabili* – in quantità e qualità – e possono essere oggetto di scambio economico”, Liquori, Tuccini 2006, pp. 49-50.

<sup>26</sup> Cfr. Stella Richter, Scotti 2002, p. 589.

<sup>27</sup> D.Lgs. 112/1998.

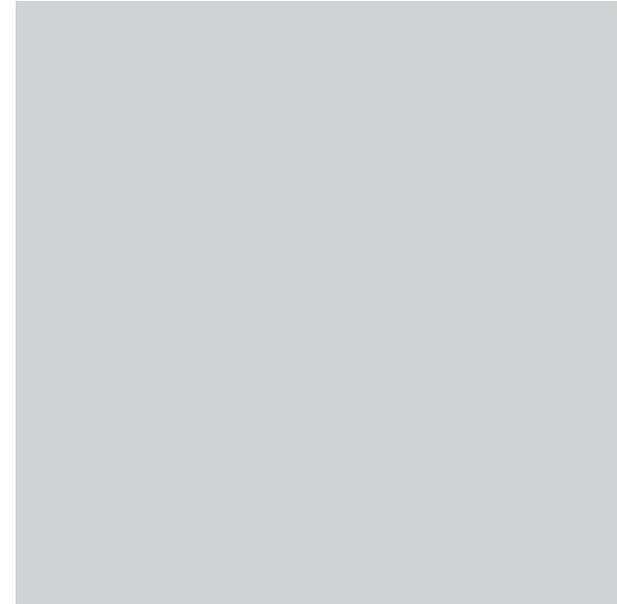
<sup>28</sup> Art. 148.

<sup>29</sup> Art. 150, comma 4.

<sup>30</sup> Cfr. Consiglio di Stato 2002.

## CAPITOLO 2

# Valorizzazione



## **2.1 Dai “beni di appartenenza” ai “beni di fruizione”**

Negli anni sessanta la società italiana prende a mutare profondamente. La democrazia di massa disegnata dalla Costituzione del 1948 viene progressivamente e rapidamente sostanziandosi. Al sensibile miglioramento della situazione economica per il forte sviluppo del sistema industriale<sup>1</sup>, specialmente dovuto all’ammodernamento dei processi produttivi anche sotto il profilo tecnologico e all’esplosione del commercio internazionale, corrispondono, infatti, una più equilibrata distribuzione della ricchezza e un complessivo miglioramento della qualità di vita con l’elevazione dei livelli medi d’istruzione, l’aumento del tempo libero, l’enorme sviluppo dei media, l’aggiornata disciplina dei rapporti di lavoro. Una struttura produttiva rimasta essenzialmente agricola fino all’immediato dopoguerra registra nell’arco di un decennio un deciso spostamento prima verso l’industria, quindi verso i servizi. Se già nel 1960 alla composizione del PIL concorrevano l’agricoltura per il 12,50%, l’industria per il 38,6%, i servizi per il 48,9%, tanto più significative sono le cifre del 1971: agricoltura 6%, industria 34%, servizi 60%. È l’istantanea di bisogni legati a consumi primari, materiali che molto si ampliano, trovando crescente soddisfazione, e che vengono man mano affiancati e superati da una richiesta di migliore qualità di vita anche sotto l’aspetto immateriale destinata a farsi sempre più intensa. Alla domanda di incremento quantitativo dell’offerta, al primato della produzione delle merci, ai consumi di beni tangibili, subentrano infatti in poco tempo la ricerca della qualità e il primato della produzione di beni immateriali, servizi, informazioni. Questo rivolgimento ha necessariamente effetto anche quanto al patrimonio culturale storico.

Da considerare, a confronto, che fin oltre lo spartiacque del secondo conflitto mondiale la più parte della popolazione italiana si trovava in condizioni di indigenza ed esclusa da fondamentali diritti. Ancora nel 1912 erano ammessi al voto solo gli uomini di almeno ventuno anni capaci di leggere e scrivere, mentre gli altri dovevano attendere il compimento del trentesimo anno. Nel 1919, superata la discriminante dell’analfabetismo, il corpo elettorale venne ampliato fino a 11 milioni, a fronte di una popolazione complessiva di 36 milioni e 521.000 individui<sup>2</sup>. Perché tutti i maggiorenni, senza distinzione di sesso, fossero ammessi al diritto di scegliere da

chi essere governati, si dovette giungere al 1946. Prima di allora, dunque, quelli che potrebbero dirsi “*stockholder* dello Stato” e titolari, pertanto, dei beni pubblici, capitale storico compreso, erano una netta minoranza, desiderosa di difendere la conservazione del patrimonio culturale da ogni possibile attentato, ma soprattutto dalla famelicità di una moltitudine incolta. Peraltro era difatti avvenuto, in un arco di tempo che è possibile fissare dall’ultimo Settecento fino al neoidealismo e alla metà del Novecento, che il valore di questi beni, volto al posizionamento di prerogative di ceto<sup>5</sup>, fosse stato esteticamente sublimato, la bellezza da sola sembrando capace di salvare il mondo. Estratto dalle sue sedi naturali per essere officiato negli appositi musei, il patrimonio d’arte e di cultura era stato con ciò allontanato dal semplice sentire, espropriato agli affetti sociali quotidiani, ai normali usi delle comunità religiose e civili<sup>4</sup>, rimaste per sovrappiù discoste dalle scuole del culto borghese<sup>5</sup>. Alla conservazione reale, frutto di spontanea cura collettiva, era stata così sostituita la conservazione legale<sup>6</sup>. Prima le norme degli stati preunitari, poi, a molta distanza dall’unificazione politica, le leggi del nuovo Stato italiano man mano perfezionate fino alla definitiva versione del 1939 rispondono, infatti, all’esigenza dei pochi proprietari di fatto di tutelare quei “beni di appartenenza” costituiti da le “cose, immobili e mobili, che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnografico”<sup>7</sup> e da le “cose immobili che hanno cospicui caratteri di bellezza naturale o di singolarità geologica [...], le bellezze panoramiche considerate come quadri naturali e così pure quei punti di vista o di belvedere, accessibili al pubblico, dai quali si goda lo spettacolo di quelle bellezze”<sup>8</sup>.

I pericoli per la sopravvivenza del patrimonio, specialmente una volta ampliato a misura di “bene culturale” – nozione di specie sistemica e di ampia accezione antropologica ed estensione territoriale enunciata e argomentata non casualmente a metà degli anni sessanta dalla commissione parlamentare presieduta dal senatore Franceschini<sup>9</sup> –, aumentarono, ovviamente, quando, dagli anni della ricostruzione postbellica le maggiori esigenze sociali e il più diffuso potere di acquisto esposero il consumo del territorio a una pressione mai così forte nei secoli precedenti. Nondimeno le indicazioni programmatiche delle norme costituzionali, e segnatamente gli articoli 3 e 9<sup>10</sup>, sembrano attestare che

cominciava già allora a prospettarsi l’idea che, in una democrazia di massa, la tutela sarebbe stata possibile non tanto contro i cittadini, ma, quando adeguatamente avvertiti, per loro consapevole consenso.

Invero nella legislazione statale italiana continua a figurare la sola funzione di tutela almeno fino agli anni 1997 e 1998<sup>11</sup>. Tuttavia, quando il dettato costituzionale, laddove assegna alla Repubblica il compito di tutelare il paesaggio e il patrimonio artistico per promuovere la cultura e assicurare il pieno sviluppo della persona umana, comincia a corrispondere ad un bisogno effettivamente avvertito da una larga quota di popolazione, prende gradualmente campo l’idea della fruizione. Negli anni sessanta e settanta, infatti, allorché l’emersione dei bisogni immateriali come fattori determinanti dell’istanza sociale a scala diffusa registra un’impressionante accelerazione, si riconosce nel patrimonio storico un fattore di rilevante importanza per migliorare la qualità di vita e si inizia dunque a pensare che la funzione di tutela non può essere considerata né unica né fine a se stessa, ma quale presupposto per soddisfare un diritto di cittadinanza alla cultura<sup>12</sup>. Così, dopo la Francia, che costituisce nel 1959 un ministero apposito, un po’ tutti i paesi adottano politiche pubbliche finalizzate a questo obiettivo<sup>15</sup> e i documenti di storia e di arte vengono infine assunti, anche nella cultura giuridica, come beni di fruizione più che di appartenenza<sup>14</sup>: benché adottando un angolo visuale rimasto finora assai stretto quanto alla vasta gamma delle possibili forme di utilizzo.

## 2.2 Nozione giuridica di valorizzazione

Il combinato disposto degli articoli 3 e 9, significativamente compresi fra i principi fondamentali della Costituzione, fornisce una chiara e vincolante indicazione programmatica per l’uso pubblico dei beni culturali: “la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura”, “tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione”, rimuove “gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l’eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana”.

Ma in un testo di legge si parlerà espressamente di valorizzazione solo nel 1964, nel provvedimento istitutivo<sup>15</sup> della commissione divenuta nota, dal nome del suo presidente, come

“Commissione Franceschini”. Nell’occasione, però, il termine non trovò una precisa definizione giuridica<sup>16</sup>.

Oltre alle raccomandazioni formulate negli atti della “commissione Franceschini”<sup>17</sup>, di un’esigenza diffusamente avvertita di fatto, benché non prevista in via di diritto, dettero poi prova, nel 1972 e nel 1977, i decreti di trasferimento di funzioni alle Regioni a statuto ordinario<sup>18</sup>, che insistevano particolarmente sui compiti di “funzionamento dei musei e delle biblioteche”, sul “godimento delle cose” ivi raccolte, sul “coordinamento delle attività”, sulle “mostre”<sup>19</sup>, su “ogni manifestazione culturale e divulgativa”<sup>20</sup>. Altresì l’articolo 48 del DPR 616 prevedeva che con una nuova legge di tutela, da adottare in sostituzione della 1089/39, venissero stabilite “le funzioni amministrative delle regioni e degli enti locali in ordine alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio storico, librario, artistico, monumentale, paleo-etnologico ed etno-antropologico”.

Nel frattempo tutela e valorizzazione comparvero insieme nell’articolo 2 del decreto istitutivo del ministero<sup>21</sup>, datato 1974, e nell’articolo 1 del conseguente decreto di organizzazione emanato nel 1975<sup>22</sup>, ma, in entrambi i casi, senza che venissero una volta ancora distintamente qualificate sotto il profilo giuridico.

Per giungere a tanto è stato necessario attendere il 1998. Allora, infatti, il decreto legislativo 112<sup>23</sup> scorporò la valorizzazione dalla fino allora onnicomprensiva tutela, identificandola in “ogni attività diretta a migliorare le condizioni di conoscenza e conservazione dei beni culturali e ambientali e ad incrementarne la fruizione”<sup>24</sup> e specificando che “le funzioni e i compiti di valorizzazione comprendono in particolare le attività concernenti: a) il miglioramento della conservazione fisica dei beni e della loro sicurezza, integrità e valore; b) il miglioramento dell’accesso ai beni e la diffusione della loro conoscenza anche mediante riproduzioni, pubblicazioni ed ogni altro mezzo di comunicazione; c) la fruizione agevolata dei beni da parte delle categorie meno favorite; d) l’organizzazione di studi, ricerche ed iniziative scientifiche anche in collaborazione con università ed istituzioni culturali e di ricerca; e) l’organizzazione di attività didattiche e divulgative anche in collaborazione con istituti di istruzione; f) l’organizzazione di mostre anche in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati; g) l’organizzazione di eventi culturali con-

nessi a particolari aspetti dei beni o ad operazioni di recupero, restauro o acquisizione; h) l’organizzazione di itinerari culturali, individuati mediante la connessione fra beni culturali e ambientali diversi, anche in collaborazione con gli enti e organi competenti per il turismo”<sup>25</sup>.

In seguito la valorizzazione tornerà in numerose leggi, fra cui i decreti legislativi 368 del 1998<sup>26</sup> e 490 del 1999<sup>27</sup>, l’ultimo dei quali ne trattò, a parere di molti, in modo alquanto riduttivo rispetto alle disposizioni del 112<sup>28</sup>.

La legge costituzionale 3 del 2001<sup>29</sup>, nell’attribuire alla legislazione concorrente la “valorizzazione dei beni culturali e ambientali e la promozione e organizzazione di attività culturali”, non fornì di queste funzioni definizioni ulteriori.

Il significato oggi giuridicamente proprio di “valorizzazione” è stato quindi stabilito dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio<sup>30</sup>, secondo il quale (art. 6) “consiste nell’esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura”, “comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale” e, “in riferimento al paesaggio, [...] la riqualificazione degli immobili e delle aree sottoposti a tutela compromessi o degradati, ovvero la realizzazione di nuovi valori paesaggistici coerenti e integrati”, nonché (art. 111) “la costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero la messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all’esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità indicate dall’articolo 6. A tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati”.

Anche notevoli appaiono gli articoli 112 e 115. Il primo, al comma 4, dispone che “lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi per definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo culturale e i programmi, relativamente ai beni di pertinenza pubblica” e che “gli accordi [...] promuovono altresì l’integrazione, nel processo di valorizzazione concordato, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati [...] e possono riguardare anche beni di proprietà privata, previo consenso degli interessati”. Il

secondo specifica che “le attività di valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica sono gestite in forma diretta e indiretta”.

Poiché le leggi non sono atti di avanguardia, giacché hanno a presupposto un diffuso consenso già maturato nella pubblica opinione, l'introduzione di queste norme attesta che si è largamente affermata la consapevolezza che un ampio uso del patrimonio sia, in una società democratica di massa, la premessa indispensabile per ogni obiettivo di tutela, giacché il valore dei beni anche di cultura consiste, di fatto, in quello riconosciuto da una quota del corpo sociale estesa o almeno influente abbastanza da orientare le scelte dei *decision maker* nell'allocazione delle risorse<sup>51</sup> e giacché, e forse più ancora, la sopravvivenza di un patrimonio così capillarmente diffuso sul territorio non può certo ottenersi per obblighi polizieschi, prescindendo dalla normale, spontanea cura dei cittadini. Perciò, difatti, gli stessi investimenti pubblici volti ad incentivare la domanda vengono adesso considerati non solo intrinsecamente doverosi, ma assolutamente utili al conseguimento della tutela medesima, nonché alla migliore remunerazione collettiva e di mercato della spesa a ciò destinata.

Mettendo dunque a confronto le norme vigenti con il comune sentire invalso nel contesto attuale, si impongono quattro notazioni almeno.

La prima è che, ai sensi di legge, la valorizzazione ingloba la promozione e la gestione e si configura come funzione sia aperta, poiché estesa ad ogni possibile attività funzionale alle finalità enunciate dall'articolo 6 del Codice, sia dinamica, giacché suscettibile degli adattamenti volta a volta richiesti dal modificarsi delle esigenze degli utenti<sup>52</sup>.

La seconda attiene al fatto che l'esercizio di tutte le possibili azioni valorizzatrici è subordinato a che queste si producano in “forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicare le esigenze”<sup>53</sup> e che vengano rispettati i “livelli di qualità” fissati e periodicamente aggiornati dal ministero, dalle regioni e dagli altri enti pubblici territoriali con il concorso delle università<sup>54</sup>.

La terza è per avvertire del settoriale oggetto e, dunque, del limitato campo di applicazione del Codice, che espressamente concerne null'altro che “le cose immobili e mobili appartenenti allo Stato, alle Regioni, agli altri enti pubblici territoriali, nonché ad ogni altro istituto pubblico e a persone giuridi-

che private senza fini di lucro, che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnoantropologico”<sup>55</sup>, “gli immobili e le aree” che “hanno cospicui caratteri di bellezza naturale, singolarità geologica o memoria storica, [...] si distinguono per la loro non comune bellezza, [...] compongono un caratteristico aspetto avente valore estetico e tradizionale” e le “bellezze panoramiche” e i “punti di vista o di belvedere, accessibili al pubblico, dai quali si goda lo spettacolo di quelle bellezze”. Si tratta, pertanto, di una somma di singolarità, individuate una ad una con l'apposizione di un vincolo, che, per quanto oltremodo numerose<sup>56</sup>, non possono arrivare a coincidere né quantitativamente né qualitativamente con il sistema dei “beni culturali” propriamente intesi, ai quali pure il Codice fa nominale riferimento, e tanto meno con la estesa e ininterrotta dimensione del paesaggio. Né, “monumentali” come è richiesto che siano perché vengano tutelate, queste singole emergenze possono bastare alla valorizzazione dei documenti di storia di specie comune, particolarmente importanti per poter comprendere le normali condizioni di esistenza nel tempo passato.

La quarta è che fra le espresse finalità di valorizzazione indicate dalla legge l'economia molto si nasconde dietro l'articolo 152 del decreto legislativo 112 e gli articoli 112 e 115 del Codice.

### 2.3 Finalità giuridiche della valorizzazione

La funzione della valorizzazione è un recentissimo innesto in un corpo giuridico solidamente plasmato da tempo da una cultura della conservazione di antica ascendenza: alle esigenze della quale, infatti, è espressamente imposto che sia subordinata<sup>57</sup>.

È che il Codice conserva l'impianto dottrinale delle norme del 1939<sup>58</sup> e, prima ancora, della “legge Nasi” del 1902<sup>59</sup>. Volendo anzi risalire fino alla prima origine, si passa attraverso gli ordinamenti degli Stati preunitari<sup>40</sup> e si arriva al tardo Settecento, quando la tutela legale esordì nella sua forma moderna insieme alla storia dell'arte e andando entrambe all'insegna del museo: macchina con cui provvedere alla sopravvivenza di “ciò che la natura e l'arte hanno prodotto di più raro e perfetto”<sup>41</sup>, ricoverandolo in luoghi riparati dal corrosivo ambiente economico<sup>42</sup>.

E soprattutto è da notare che “l'esigenza di conservare l'arte

del passato, già al suo primo affacciarsi alcuni secoli fa, ha dato luogo a una soluzione, come quella del Museo, che certamente è anche tecnica, cioè utile al fine conservativo, ma in linea subordinata ad un fine principale di tutt'altra natura. Il museo infatti nasce per assicurare l'uso estetico delle opere d'arte<sup>45</sup>, per consacrarne il valore assoluto: talché appare di norma nella forma del tempio<sup>44</sup>.

Allontanati dalle sedi proprie, dove si potevano meglio riconoscere le ragioni terrene della loro origine e della loro forma<sup>45</sup>, gli oggetti trasferiti nel museo vengono infatti depurati della loro naturale funzione di utilità pratica, economica, e investiti di una finzione artificiale<sup>46</sup> indirizzata a superiori esigenze spirituali, alla soddisfazione di quei bisogni immateriali che anche William Stanley Jevons individuava nell'arte e nella bellezza. Si cementa in tal modo un sistema di valori sociali metafisici, per cui solo l'ideale appare capace di riscattare gli umani dalle costrizioni quotidiane che ne tarpavano la volontà di elevazione<sup>47</sup>. Quantomeno, raccogliendo nel museo: questo “strano sistema da qualche tempo invalso in Europa”, come notava Quatremère de Quincy<sup>48</sup>, tutte le eccellenze di rarità e bellezza e allietando con la vista di queste i cittadini, si pensava che si “dissiperebbe facilmente nella maggior parte del popolo la malinconia e l'umor tetro”, in modo da correggere “tutto ciò che di asociale o di sgradevolmente rigoroso ci fosse”<sup>49</sup>. Quindi, assunto questo compito come doveroso servizio degli stati moderni<sup>50</sup>, la cultura museale della conservazione viene codificata in leggi di stato, portata a raggiungere anche oggetti inamovibili, praticamente museificati in forza di diritto con l'apposizione di vincoli all'uso, ed eretta infine a ministero.

Il Codice, proponendosi adesso di “promuovere lo sviluppo della cultura” al fine del “pieno sviluppo della persona umana” postulato dalla Costituzione e mirando perciò ad assicurare “la conoscenza” e “le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio”, resta però fermo ai medesimi valori, in nessun modo feriali, di quella remota stagione e dunque muove dal presupposto che la tutela derivi da impedimenti alla utilizzazione economica dei beni e che la valorizzazione compiutamente si risolva entro la sfera dei soli benefici immateriali.

Il valore ideale, il valore in sé del patrimonio storico-artistico è, insomma, la ragione unica dell'impegno statale per la con-

servazione e, per converso, la sola leva cui si pensa di affidare il successo dell'impresa. È un assunto, però, condizionato a che sia socialmente condiviso quanto basta perché non si assottigli troppo una preferenza di comunità costruita dai pochi che in passato decidevano per tutti. In apparenza sembra tuttora solida e diffusa abbastanza. Però non andrebbe trascurato che è in continuo divenire e che l'aumentato numero, dall'Ottocento ad oggi, di quanti sono attratti dal valore puramente artistico dei beni storici risulta comunque di molto inferiore all'ampliamento della base sociale intervenuto nel frattempo. Nel mutato contesto magari è prudente temere che la “dolce emozione che rende lo spirito perfettamente sensibile al bello”<sup>51</sup>, tanto cara a Winckelmann, possa diminuire in utilità fino a non far più aggio, a giudizio dei più, sui costi collettivi. Non perciò che si debba cessarla, giacché vi consiste un valore d'uso per tanti rilevante. Ma non farebbe danno accompagnarla con la rivisitazione del pregiudizio idealistico, stando al quale allargare la gamma ammissibile del valore d'uso anche per finalità materiali innescherebbe in ogni caso un ciclo perverso in fondo al quale si avrebbe la distruzione del capitale culturale storico. Non curarsi del paradigma che fin dai primordi della teoria economica ci avverte che l'utilità non è una caratteristica tecnologica e obiettiva dei beni, bensì un giudizio soggettivo degli utenti, e trascurare che l'utilità corrisponde a bisogni materiali e immateriali molteplici e di specie e intensità variabili dall'infimo al sublime, significa infine precludersi molte possibilità di successo.

Eppure della forte valenza altresì economica del patrimonio storico-artistico, nient'affatto contrastante con le sue finalità ideali, ci si è accorti specialmente negli ultimi decenni del secolo scorso anche in sede politica e legislativa<sup>52</sup>. L'attenzione, a fronte della crescente domanda di fruizione artistica e culturale verificatasi in Italia e in tutto il mondo industrializzato a partire dagli anni settanta, è andata, come noto, specialmente al turismo, ormai divenuto “tra le più grandi, se non la più grande industria a livello mondiale”<sup>55</sup> e molto apprezzato per i benefici che ne derivano in particolare per l'incremento del reddito reale delle comunità locali e per la bilancia dei pagamenti. Ma, in aggiunta, affermandosi i principi dell'economia della conoscenza, si è anche preso a segnalare che “la cultura, come *habitat* colto e diffuso” può

avere una funzione cruciale “per il sostegno della innovazione tecnologica e scientifica e – in definitiva – per lo stesso modello di sviluppo della economia nazionale”<sup>54</sup> e che il *cultural heritage* e con esso la conoscenza tacita<sup>55</sup> accumulata localmente nei secoli hanno un rilievo strategico per le prospettive di sviluppo del paese<sup>56</sup>, in quanto *asset* produttivi<sup>57</sup> e fattori competitivi rilevanti nelle logiche di mercato. Altresì è insorta una forte e inedita aspirazione a forme di sviluppo sostenibile e il patrimonio culturale storico ha preso ad essere visto come parte del capitale sociale di una comunità e dunque finanche computato in cifre nell’analisi costi-benefici dei progetti di spesa, ricorrendo ad una funzione di benessere sociale con la quale si sintetizzano le preferenze e gli obiettivi delle collettività<sup>58</sup>.

Per effetto di tutto ciò, la presunta contraddizione fra obiettivi di tutela e valorizzazione del capitale culturale storico e di sviluppo economico sembrò infine quasi superata, allorché un ministro poté apertamente affermare che “le risorse economiche necessarie alla conservazione non ci saranno mai, finché non ne viene evidenziata la valorizzazione economica. Le risorse non si avranno infatti mai semplicemente sulla base del valore etico-estetico della conservazione; solo nella misura in cui il bene culturale viene concepito come convenienza economica, diventa possibile concepire una operazione le cui risorse possono essere destinate alla sua conservazione”<sup>59</sup>.

Di tutto ciò, invece, non è rimasta traccia nel Codice e in ogni altra norma di legge specificamente riferita ai beni culturali. Perfino in ordine al paesaggio e avendo riguardo ai piani paesistici e alle “dinamiche di trasformazione del territorio”<sup>60</sup>, l’attività di valorizzazione è prevista unicamente in funzione dello “sviluppo della cultura attraverso l’accrescimento e la diffusione della conoscenza del paesaggio medesimo e dei suoi valori” e, benché venga spesso richiamato lo “sviluppo sostenibile”<sup>61</sup>, non si fa conto che il criterio della sostenibilità attiene anzitutto all’uso compatibile delle risorse naturali e culturali e dunque al fatto che, con l’eccezione dei monumenti-simbolo, la conservazione non può intendersi come immutabilità, per infinite ragioni praticamente insostenibile, ma come trasformazione rispettosa della identità fisica e semiotica dello *stock*.

Questa chiusura, certamente anche dovuta alla persistente mancanza di conoscenze, strumenti e metodi con cui misura-

re le capacità di carico del capitale e la conseguente sostenibilità delle possibili forme di reimpiego, trova comunque la sua aprioristica giustificazione di etica culturale nella difesa del valore estetico-ideale del patrimonio artistico contro ogni pratica giudicata svilente. Svilire, chiarisce infatti il vocabolario dei sinonimi e contrari<sup>62</sup>, sta anche per “svalorizzare”, mentre “valorizzare” sta per “nobilitare” e, come noto, nobile è colui che non necessita di procurarsi con il lavoro i mezzi di sussistenza: e la borghesia ottocentesca, per l’appunto, volle conservare i privilegi della nobiltà solo alle belle arti. Ma, cambiato un’altra volta il contesto con la catastrofe dell’ultima guerra, un capitale non valorizzato appieno come risorsa economica apportatrice di utilità materiali e immateriali, potrebbe incorrere nel rischio segnalato già nel 1981 da Giovanni Urbani, allora direttore dell’Istituto Centrale del Restauro, storico dell’arte insigne e massimo esperto del Novecento in materia di conservazione, il quale metteva in guardia contro “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>63</sup>. Adesso, faceva notare, “si tratta non più di tenere in ordine una stanza di un museo”, ma di far cessare lo “scandalo che la condizione prima della sopravvivenza di questo patrimonio stia nel puro e semplice riconoscimento del suo valore ideale, non accompagnato da nessuna azione intesa a integrare questo valore nei nostri modi di vita”<sup>64</sup>.

## 2.4 Beni posizionali, pubblici, meritori

La legge e il sentimento umanistico d’impronta museale inseguono essenzialmente il valore ideale dei beni culturali: tenuto al riparo dalle utilità quotidiane. A tal fine, dai musei al turismo, le organizzazioni pubbliche e private dedicate per scopi sociali o commerciali ad assicurarne la “conoscenza” e “le migliori condizioni di utilizzazione e di fruizione”<sup>65</sup> guardano normalmente alle singole eccellenze monumentali, trascurando la dimensione sistemica dei fenomeni a diffusione territoriale<sup>66</sup>, e si limitano per di più a prodotti e destinatari<sup>67</sup> fissati all’alba degli stati moderni<sup>68</sup>.

Perciò, quando anche attente al valore storico e non solo estetico dei beni, fanno leva sull’effetto “posizionale”<sup>69</sup> dell’offer-

ta, ovvero sulla funzione di *status symbol* per *cluster* selezionati che mostrano di saper apprezzare, “nonostante l’illusione che tutti i membri della società potrebbero un giorno prendere parte al consumo di questi beni”<sup>70</sup>: “Gervasia domandò quale fosse il soggetto delle *Nozze di Cana*; era una cosa stupida che non scrivessero i soggetti sui quadri”<sup>71</sup>. Infatti, se animati dalle migliori intenzioni, credono generosamente al perfetto ossimoro della democratizzazione aristocratica: *exclusively for everyone*<sup>72</sup> recita uno slogan commerciale.

In linea di principio, ormai perfino giuridicamente sancito, questo marketing elitario, palese ancorché negato, contrasta con le prerogative di una democrazia di massa industrializzata e ancora attenta un poco almeno alle ragioni del *welfare state*. Ma si sa che nei sistemi vitali non tutte le componenti evolvono insieme né tutte riescono all’adattamento: che, però, ne decide la sopravvivenza.

Di fatto la mutazione del contesto sociale, già perché graduale, e degli stessi imperativi di legge non ottiene di rassettare i comportamenti inerziali di preesistenti sistemi operativi, fin quando non arrivi ad esprimersi in forme economicamente cogenti. Allora, ove l’adeguamento non si compia in breve, vengono precipitosamente a rischio valori e connessi apparati, tecniche, professioni, riti anche di lunga e consolidata tradizione: non raramente coinvolgendo il capitale che li sostiene. Se e quando per un determinato aspetto questa prova sia destinata a verificarsi è intuibile da molteplici segnali. Per il modello ottocentesco della conservazione e della valorizzazione del *cultural heritage* la transizione dal consumismo al postmoderno<sup>75</sup> sembra di rilievo cruciale<sup>74</sup>. La possibile catastrofe molto insiste sull’inconciliabilità concettuale, prossima a volgere in pratica, fra beni posizionali, beni pubblici e meritori. Di ciascuna di queste locuzioni converrà perciò chiarire quanto basta il senso e i vincolanti rapporti. Semplicemente raffrontando paradigmi noti, può essere infatti dissipato il tabù dannosissimo, che impedisce di generare dal patrimonio storico l’enorme valore possibile per tutti i potenziali *stakeholder*, per le imprese pubbliche e private del settore e per lo stesso capitale culturale.

Dunque va in primo luogo notato che il desiderio e quindi il valore dei beni posizionali non fondano per forza né principalmente su condizioni di scarsità e conseguente onerosità dell’offerta. Nel caso dei “consumi”<sup>75</sup> culturali, infatti, lo *stock*

può ben considerarsi limitato, e anzi unico e irripetibile circa i singoli oggetti, nonché alquanto raro sul mercato e pertanto notevolmente dispendioso specialmente nella situazione italiana, stando l’appartenenza solitamente pubblica e i vincoli cui è sottoposto. L’attività di valorizzazione genera tuttavia una gamma di prodotti illimitatamente replicabili e incrementabili in quantità e qualità<sup>76</sup> e facilmente accessibili a tutti, non frapponendosi significative barriere di prezzo. Il consumo culturale quando risulta appetibile non è, pertanto, per l’esiguità dell’offerta, ma perché non consentito a chiunque solo che abbia la capacità monetaria di sopportarne il costo commerciale. Le risorse di cui deve disporre, per far fronte all’acquisto e averne le convenzionali utilità, attono, infatti, alla ricchezza del suo capitale umano in termini di conoscenze, di intelligenza e – massimamente posizionale! – di empatia per somma di “sensibilità” e di “gusto”<sup>77</sup>.

L’alto valore simbolico della fruizione del patrimonio storico-artistico attiene, insomma, ad una “scarsità sociale”<sup>78</sup> di specie assai particolare, giacché non assimilabile a quella inerente agli altri prodotti di “lusso” che conferiscono a chi ne dispone un’immagine distinta meramente in virtù del loro alto costo mercantile. Non per altro, come è stato anche recentemente rilevato, la frequentazione dei musei, ad esempio, si risolve per i più in un rituale obbligato da esigenze di esteriore decoro non necessariamente accompagnato da altro profitto<sup>79</sup>, talché è facile figurarsi che molti ne perderebbero interesse, allorché diventasse un costume di massa, e che poco soffrirebbero, al di là delle apparenze, per il venir meno di qualche quota di quanto finora conservato. Ed eloquente non poco è la giustificazione dell’intervento pubblico in favore della cultura motivata con l’esigenza di difendere livelli di qualità che, se lasciati al mercato, verrebbero travolti da gusti massificati. L’abissale contraddizione intrinseca a questa affermazione chiarisce bene, difatti, non solo che il valore, come la teoria economica ha sempre riconosciuto, non è una qualità tecnica intrinseca agli oggetti, ma soprattutto che la gestione della valorizzazione all’indirizzo di un’utenza spinta da motivazioni *status-seeking*<sup>80</sup> ha per conseguenza di configurare il patrimonio storico-artistico come bene privato anche quando di proprietà pubblica.

Indubbiamente quando, sulla scorta della rivoluzione francese, certi beni di cultura vennero acquisiti dallo Stato, l’inno-

vazione fu di peso epocale. Ma questa condizione, benché costituisca un presupposto di assoluta importanza, non è per se stessa sufficiente, e tanto più con il passare del tempo, a garantire il pubblico possesso. Né solo perché revocabile anche laddove, come in Italia<sup>81</sup>, sembrerebbe impossibile, alla luce della “teoria dei cartelli”<sup>82</sup>, in presenza di influenti associazioni di accesa militanza umanistica<sup>83</sup>. Piuttosto perché la dimensione pubblica si inverte essenzialmente sotto il profilo della destinazione d’uso. Distintiva dei beni pubblici, in forza di diritto, è, non a caso, la “non escludibilità”<sup>84</sup>. Il patrimonio culturale, il più delle volte pubblico per proprietà e sempre per destinazione, anche se posseduto da privati, dovrebbe realizzare perciò compiutamente, nel nostro paese almeno, la condizione nella quale “sotto il profilo della sua estensione e intensità, il godimento pubblico assume la sua massima ampiezza”<sup>85</sup>. Vero è che la conservazione e la presentazione dei beni storici e artistici e per esse il museo, strumento principe per l’uso pubblico della storia, sono istituzionalmente destinati a tutti fin dall’avvento degli stati moderni; tutti, però, fino quasi alla metà del Novecento, essendo i pochi posizionati nei ceti che esaurivano la capacità deliberativa del corpo sociale. Da quel momento a quando ogni singolo membro della comunità è stato ammesso a godere dei medesimi diritti civili e a quando, più tardi, tutti o quasi si sono trovati nella condizione anche fattivamente economica di esigerli, i beni posizionali, in quanto sostanzialmente privati, giacché escludibili, sono divenuti concettualmente incompatibili con la categoria del pubblico interesse.

Nell’uso, però, da allora ad oggi c’è stato tempo sufficiente a cementare abitudini in molti modi elitarie, modellate su archetipi ormai obsoleti, ma tuttavia resistenti nel diffuso immaginario. Senza timore di contraddire i principi fondamentali delle democrazie attuali e senza chiedersi se il passaggio dal marketing transazionale al marketing relazionale possa davvero restare confinato ad alcuni aspetti soltanto degli scambi sociali, molta letteratura anche aziendalista<sup>86</sup>, ad esempio, afferma che mentre in ogni altro settore il prodotto deve ormai adattarsi alla domanda, la missione delle organizzazioni preposte alla valorizzazione del patrimonio storico-artistico è di cercare il “pubblico adatto”<sup>87</sup>: difatti selezionato con le barriere della comunicazione culturale osservabili perfino nella letteratura di viaggio, in gran parte pur sempre

modellata sui prodotti di Baedeker pensati per gli squisiti granturisti di allora<sup>88</sup>. Ciò perché in tanti, benché aziendalisti, credono che da qui transiti obbligatoriamente il necessario accordo con la cultura classica, benché in ogni campo delle scienze umane e nella storia dell’arte e nell’archeologia soprattutto si sia manifestata, significativamente dagli anni sessanta e settanta, “una generale ripulsa della dimensione ‘aristocratica’ della cultura, dell’estetismo, delle gerarchie di valore nell’arte, dell’antiquaria, dell’intellettualismo, delle dottrine del ‘sublime’ e di tutte le ‘pretese romantiche che avevano eretto il mito dell’arte pura e teorizzato l’estraniamento dell’arte dal contesto concreto della vita”<sup>89</sup>.

Il fatto è che invischiarsi adesso nel riflusso degli ultimi decenni<sup>90</sup> induce non solo una retiva prospettiva culturale, bensì anche un errore aziendale enorme. Eppure una corretta analisi SWOT<sup>91</sup> dovrebbe poter riconoscere e misurare le grandi opportunità insite nella nuova domanda di benessere individuale e sociale e i tanti punti di forza su cui far leva, a fronte di debolezze e minacce per lo più controllabili e modificabili. Sintomatica, in particolare, è la novità della stampa quotidiana che denuncia lo scandalo della comunicazione fordista<sup>92</sup>.

Basterebbe, del resto, rimettere attenzione alla nozione di beni di merito come applicabile ai beni culturali. Dal punto di vista economico, infatti, i beni pubblici sono esternalità positive, ovvero beni e servizi per i quali sul mercato non viene pagato alcun prezzo<sup>93</sup>; essi meritano di essere a spese dello Stato, perché soddisfano bisogni sociali ritenuti di primaria importanza<sup>94</sup>. Ma non sfugga che la veritiera formulazione di questa definizione procede al contrario: i beni che determinano esternalità positive ampiamente avvertite dal corpo sociale<sup>95</sup> sono meritevoli di sussidi erariali. Quest’ordine di priorità spiega, infatti, che la qualità meritoria non si dà a priori, ma è condizione da conseguire operativamente. Per contro si fa giustamente osservare che sono meritori anche alcuni beni troppo poco richiesti e che il fatto di non trarne sufficienti benefici è addebitabile non ad un loro scarso potenziale, ma alla insufficiente capacità telescopica di chi ignora le conseguenze sociali delle azioni individuali e le conseguenze temporali delle azioni presenti<sup>96</sup>. Questo corretto ed encomiabile assunto non autorizza però a sperare che questi beni, giusto o sbagliato che sia, ottengano durevolmen-

te e abbastanza le provvidenze necessarie alla loro sopravvivenza. La ragione è semplice. L'intervento dei poteri pubblici in contrasto con la sovranità degli elettori, ovvero degli *stockholder*, appare non solo teoricamente incompatibile con la struttura metodologica dell'economia<sup>97</sup>, ma insostenibile di fatto, giacché un atteggiamento di paternalismo cozza con la logica del processo democratico e, insomma, con le finalità d'impresa di amministratori le cui fortune dipendono dal consenso dei cittadini. Semmai avviene, infatti, che i *policy maker* incorrano nei fenomeni previsti dalla teoria dell'agenzia, come quando compromettono la sopravvivenza del capitale culturale investendo le scarse risorse disponibili non per attività, invisibili ai più, di ordinaria manutenzione, di prevenzione del danno, ma per restauri anche innessari o addirittura dannosi, ma capaci di grande efficacia comunicazionale e perciò gratificati da largo consenso elettorale. È così che il patrimonio culturale meritevole solo nell'accezione del troppo poco richiesto sconta la crescente debolezza osservabile nella reale articolazione di politiche pubbliche che, a fronte di sempre minori risorse disponibili, registrano una sempre più feroce competizione fra le diverse tipologie di beni meritori<sup>98</sup>.

Infine la questione centrale è che i beni di merito, anche quelli culturali, sono preferenze di comunità. Se avvertita da gruppi non abbastanza influenti sulle scelte dei *decision maker*, la preferenza non ha modo di "prevalere su scelte ad essa contrastanti o anche solo indifferenti"<sup>99</sup>. Perciò, ove la "tendenza prosopografica" riemmersa dagli anni ottanta, nutrita di "esemplarità squisitamente museali"<sup>100</sup>, mobilità non più che la minoranza dei cittadini e qualora la rilevanza sociale di questi vada sensibilmente diminuendo, gravi potrebbero essere le conseguenze per il capitale culturale storico<sup>101</sup>. Le preferenze, infatti, non sono forzatamente determinate dal valore in sé degli oggetti, dalla qualità oggettiva insita nello *stock*, ma dal beneficio che ne avverte chi ne sopporta il costo. Quali beni siano di merito e il grado di importanza di ciascuno rispetto agli altri è, dunque, una decisione collettiva in costante divenire, in aumento o in diminuzione. Della sua sperimentata instabilità, quanto ai beni culturali, racconta a sufficienza la storia del conservato e del perduto nel corso dei secoli e delle ragioni che portarono a scegliere volta a volta nell'una o nell'altra direzione<sup>102</sup>.

Quanto al fatto che il patrimonio storico non potrà mai essere totalmente rinunciato, si può ben confidare nel fatto che non si danno beni sostitutivi con cui rispondere al bisogno di documenti autentici che assicurino la veritiera comprensione del passato. E ciò tanto più in questa stagione postmoderna, nella quale si assiste all'"assoluto protagonismo della 'simulazione' [Baudrillard 1991], dove la differenza tra reale e immaginario, tra realtà fisica e realtà virtuale, tra vero e falso tende a svanire [...], dove diviene sempre più difficile distinguere tra i fatti e la loro rappresentazione"<sup>105</sup>. Ma questo non dice quale e quanta parte del patrimonio ereditato sarà in effetti tutelata, quale e quanta rinunciata e con quali conseguenze riconoscibili solo a posteriori. Anche si può contare, per quanto attiene al sistema territoriale dei beni culturali propriamente intesi<sup>104</sup>, sulla crescente domanda collettiva di benessere, giunta adesso a includere la qualità del paesaggio sedimentata nei secoli. Però non altrettanto, perché, in sostituzione del contesto storico, la qualità dell'ambiente di vita potrebbe anche essere affidata ad assetti urbanistici e ad opere architettoniche totalmente innovativi. E meno ancora si può credere nella buona sorte delle singole "cose di particolare interesse" e degli istituti culturali, se rivolti solamente all'indirizzo di una pur sempre limitata domanda privata di *entertainment*, di comunione estetica, giacché, accentuando la dimensione privatistica di questi beni, economicamente misti per la doppia natura della loro utilità sociale e individuale al contempo, nel lungo termine – cominciato non sappiamo da quanto – è ragionevole dubitare che la massa di coloro che alimentano l'erario continui a preferire di addossarsi costi per beni e servizi di voluttuaria utilità altrui. Affinché, in una democrazia integrale e complessa, il valore di reale corso sociale del *cultural heritage* non sprofondi nell'indifferenza, non si potrà dunque far conto su imposizioni di legge né sulle superiori istanze di un'etica astratta<sup>105</sup>. Come notava Gombrich, è sbagliato dare per assiomatica l'identità pura e semplice dell'arte e della comunicazione. Di certo "gli effetti positivi che derivano [...] dalla conservazione del patrimonio culturale non sono limitati a coloro che sono disposti a pagare per goderne, ma si diffondono a beneficio di strati molto più ampi della collettività, così come avviene per i benefici dell'apparato pubblico a tutela dell'igiene o di un paesaggio urbano ben pianificato"<sup>106</sup>. Nondimeno la funzione

di benessere sociale, benché calcolata nelle procedure di analisi costi/benefici, resta un concetto mitico, se non corroborato da esternalità positive largamente e sensibilmente avvertite, perché rispondenti ad un'espressa domanda collettiva. E mitica è la responsabilità verso le generazioni future, su cui tanto insistono molti economisti pubblici<sup>107</sup>. Sia pure a causa delle "preferenze difettose"<sup>108</sup>, delle "asimmetrie informative", dei "difetti di telescopia" che inducono a scelte irrazionali per mancanza di consapevolezza o di volontà di procurarsi ciò di cui pure si riconosce il valore<sup>109</sup>, il risultato non cambia. Naturalmente forti investimenti pubblici sul versante della domanda, ad iniziare dalla scuola, per potenziare il "capitale culturale umano", sarebbero oltremodo auspicabili e, del resto, giuridicamente doverosi, e capaci di notevoli risultati: sempre che la formazione della capacità di apprezzamento del patrimonio non sia focalizzata su segmenti troppo limitati e addirittura accessori di una gamma del valore da riconoscere, invece, in tutta la sua vastissima ampiezza: dai bisogni più aerei, emozionali, a quelli via via più concreti di intelligenza storica, della piacevolezza dei luoghi di vita, delle convenienze dell'industria turistica, del valore aggiunto ai prodotti commerciali *made in*.

L'unica soluzione non può dunque consistere che nel formarsi di una volontà socialmente diffusa<sup>110</sup>, perché sostenuta da bisogni e desideri che, tangibili e intangibili, sono pur sempre riconducibili alla razionale necessità<sup>111</sup> e dunque di specie in ogni caso latamente o strettamente economica: per economia intendendo la scienza della soddisfazione dei bisogni, compresi, quanto al patrimonio culturale storico, tutti quelli compatibili con le sue capacità di carico materiali e identitarie<sup>112</sup>. Non c'è dubbio, infatti, che l'insufficiente livello di conservazione dei beni storici e artistici, oggi ampiamente denunciato, dipenda in primo luogo dal loro inidoneo impiego, ovvero da una valorizzazione limitata a troppo esigue utilità. Una solida preferenza di comunità per le sorti del *cultural heritage* comporta che si riconosca la scarsa produttività della monocorde retorica del "pregio conclamato", che il patrimonio, anziché "appagato del proprio splendido isolamento"<sup>115</sup>, si faccia apprezzare come risorsa operativamente riferita alle nozioni socio-economiche di "utilità" per "bisogni" e "desideri" declinate in accordo con le molteplici possibilità d'uso esperibili in funzione della qualità

immateriale e materiale della vita quotidiana. L'atteggiamento corretto, anziché imputare alla domanda la sua ridotta dimensione, appare allora quello tenuto nella valutazione dei beni pubblici dalla moderna economia del benessere, che assume a priori la razionalità delle preferenze espresse, delle cui insufficienze qualitative e quantitative, volendo porvi rimedio, andrà pertanto compreso il razionale fondamento, evitando di mistificare la nozione di beni meritori per accreditare la sostenibilità di valori posizionali incompatibili con quelli collettivi irrinunciabilmente ascritti ai beni pubblici.

## 2.5 Gestione

La gestione, come funzione distinta dalla tutela e dalla valorizzazione, fu prevista per legge nel 1998<sup>114</sup>. Essendo stata però identificata con "ogni attività diretta, mediante l'organizzazione di risorse umane e materiali, ad assicurare la fruizione dei beni culturali e ambientali"<sup>115</sup>, è poi confluita nell'ambito della valorizzazione<sup>116</sup>. Importante, comunque, è che sia stata così sottratta dal "cono d'ombra della gestione della conservazione"<sup>117</sup> e, dunque, dalla sfera di assoluta pertinenza pubblica. Anche in questo settore, infatti, ad esclusione della tutela, è invalsa dagli anni novanta una *policy* di destatalizzazione, che ha dissolto il paradigma, fino allora cardine del diritto pubblico, per cui la cura degli interessi collettivi doveva spettare in esclusiva allo Stato. Ad infrangere la "linea ideale che teneva al di fuori dei templi delle muse i *mercanti* del mercato"<sup>118</sup> furono in particolare, sulla scorta della normativa che sanciva la separazione fra funzione di governo e di gestione, la "legge Ronchey"<sup>119</sup> e la "Bassanini"<sup>120</sup>. In seguito, per effetto di numerosi altri provvedimenti, l'istituto della concessione di servizi anche *core* a privati *profit* e a cooperative ha trovato sempre più frequente applicazione<sup>121</sup>, talché il nuovo art. 117 del Codice è giunto ad ancorare i servizi cosiddetti aggiuntivi al sistema della valorizzazione, assimilando-li ad altre iniziative di servizio pubblico a ciò destinate.

Il risultato di maggior conto dall'apertura di questi nuovi spazi d'impresa è che, a fronte di un cospicuo fatturato dei concessionari, anche significativo di interessanti prospettive<sup>122</sup>, i servizi per la domanda di consumi culturali sono rimasti comunque rappresi nella marginalità produttiva di un'economia assistita. La causa è in gran parte addebitabile alla inadeguatezza della regolamentazione dei rapporti fra pubblico

e privato e all'aver conservato all'amministrazione centrale la valorizzazione dei beni di proprietà statale<sup>123</sup>. Ciò, infatti, non ha favorito l'estensione dei processi di esternalizzazione ai musei e agli altri luoghi della cultura di minori dimensioni, per lo più appartenenti agli enti locali, che costituiscono la grandissima parte del totale e che, per il loro carattere istituzionale e per la provenienza locale di quanto vi è raccolto, sono i soli che possano concorrere a tutto tondo alla valorizzazione dei territori di appartenenza, funzionando non da semplici attrattori, ma come porta di ingresso e chiave esplicativa dell'ambiente circostante, come "episodio notevole di un racconto che continua fuori nella città e nel territorio"<sup>124</sup>. Altresì le scelte strategiche e di programmazione e la quotidiana operatività delle imprese sono state compresse da vincoli posti a difesa non tanto dell'interesse collettivo, quanto del ruolo di una organizzazione pubblica che, quasi sempre, resiste al cambiamento, "impara a passi corti"<sup>125</sup> ed è scarsamente interessata a un buon rapporto costi-benefici, giacché, mancando obblighi di *accountability*, i responsabili, "sebbene [...] perfettamente consapevoli che la loro gestione è spesso inefficiente", considerano "motivo di orgoglio il presentare se stessi come studiosi piuttosto che come amministratori"<sup>126</sup>. Una volta superati questi ostacoli, si avrebbero miglioramenti enormi. Ma il problema non sarebbe pertanto risolto: non sta qui il suo centro.

Il vivace dibattito condotto a questi riguardi, troppo oziosamente focalizzato sulla contrapposizione fra pubblico e privato, ha però avuto il merito di incrementare la consapevolezza, benché non unanime ancora, che il capitale culturale non basta officiarlo; che la sua valorizzazione, la possibilità di generare realmente i cospicui benefici attesi dalla fruizione delle risorse implicite nello *stock* pongono un problema di gestione; che, affinché offerta e consumo da potenziali diventino effettivi, occorre derivare dal *cultural heritage*, inteso come materia prima, prodotti e servizi funzionali alla domanda; che fra gli oggetti e gli utenti è perciò necessaria l'azione di organizzazioni permeate di cultura d'impresa; che non altrimenti possono essere conseguiti gli esiti sociali istituzionalmente doverosi e che al conseguimento di questi si legano molti e auspicabili valori anche monetari, compatibili con la salvaguardia e con la destinazione pubblica del capitale e anzi ad esse fortemente giovevoli.

Non si è evoluta, invece, la nozione aziendale di gestione applicabile ai beni culturali. Segnatamente non è aumentata la capacità di riconoscere per intero la domanda in tutte le sue molteplici componenti effettive e potenziali, pubbliche e private, rinvenibili dentro e fuori dal museo. La visuale si è aperta, ma ottusamente, soltanto al turismo, e senza percepire l'urgenza anche per esso di una forte innovazione di prodotto. Lo stesso contributo degli economisti pubblici e d'impresa si è risolto in proposte in fin dei conti accessorie, semmai buone ad incrementare l'efficacia e l'efficienza dei processi soliti, ma non a fornire "gli strumenti attraverso i quali [...] creare e reinventare il significato delle sfide più urgenti"<sup>127</sup>. Si è rimasti, insomma, all'idea di dover migliorare la gestione di sempre entro i medesimi spazi di mercato costituiti dalla tipologia di utenza già nota. Lo sforzo di riconoscere le direttrici di una proficua innovazione gestionale, finanziaria-economica e perfino legislativa si è unicamente affidato, difatti, all'analisi delle preferenze della domanda espressa<sup>128</sup>. Quanto all'esigenza di ulteriori sviluppi che aggiornino ed estendano il *core business*, non ci si accorge dello stato di necessità impellente.

Probabilmente, però, questa presa d'atto non tarderà più molto. La crescente mancanza di risorse, finora interpretata come causa<sup>129</sup>, comincia ad apparire come sintomo di una insufficiente creazione di valore e, per essa, della mancanza di "competenze manageriali e gestionali che trasformino [...] la gestione del patrimonio artistico"<sup>130</sup>. Aumentando, perciò, la cognizione che "in un contesto che cambia rapidamente, la volontà e la capacità di innovazione e di adattamento [...] diventano componenti cruciali, elementi non rinunciabili della capacità di sopravvivenza prima e poi di sviluppo"<sup>131</sup>, si fa strada pian piano l'esigenza di riconfigurare l'organizzazione della valorizzazione quale sistema vitale<sup>132</sup> e aperto<sup>133</sup>, dotato di elevata imprenditorialità interna e pertanto capace di porsi in sintonia con l'evoluzione del contesto e di aggiornare rapidamente, all'occorrenza, i propri assetti logico-fisici, così da incrementare il valore economico del patrimonio storico per effetto di più ricche esperienze di consumo e di produzione culturale<sup>134</sup>.

Già per la domanda personale di consumi culturali diretti di modello latamente museale e turistico servirebbero, per questo, alcuni fondamentali rimedi. In primo luogo l'annoso

paradigma culturale incentrato sul patrimonio andrebbe riposizionato dalla parte degli utenti e dotato sia di un deciso orientamento al servizio e alla qualità che ne è percepita, sia della capacità di coniugare l'efficienza interna con il giusto posizionamento verso l'esterno. Infatti un oculato marketing per la progettazione delle relazioni con l'utenza risulterà impossibile, se la cultura della valorizzazione<sup>153</sup> resta fordisticamente<sup>156</sup> appesa al valore ideale del patrimonio, focalizzata su discipline di studio specialistiche e su logiche di *entertainment* in gran parte risolte con effetti emozionali e simbolici, nonché condizionata da un "contesto sociale che pone forti barriere al cambiamento culturale e organizzativo"<sup>157</sup> e burocraticamente esercitata in applicazione di logiche formalistiche, di "regole e procedure che nel tempo hanno sostituito valori e obiettivi". Per conseguenza, in tal caso, sarà impossibile cogliere i canonici fattori di successo indispensabili per qualunque impresa di servizi: "orientamento alla qualità e all'eccellenza<sup>158</sup>, orientamento al cliente; investimento nelle persone e orientamento ad una tecnologia sociale elevata"<sup>159</sup>. Dunque, insieme e in aggiunta, andrebbe meglio compreso che l'offerta non può arrestarsi al grado minimo dell'accessibilità fisica dello *stock*, corredata di pochi altri supplementi di servizio. Dar modo di avvicinarsi a un bell'oggetto in una bella e confortevole sala di un bello e accogliente edificio significa proporre un semilavorato che solo i pochi muniti in proprio dei necessari strumenti, e solo limitatamente a questi, possono volgere in un prodotto finito di soddisfazione piena. Né basta aumentarlo con la usuale comunicazione celebrativa di qualità formali, per altro solitamente verbosa, oscura, quasi mai iconica e raramente facilitata con opportune tecnologie e strumenti *self-service*. La rigidità di una simile offerta consegue alla errata convinzione che il prodotto coincida con la semplice esistenza dell'oggetto e che, pertanto, la creazione di valore abbia per tetto il grado di eccellenza<sup>140</sup> ovvero il pregio conclamato di questo. Normalmente, infatti, l'impegno degli addetti più solleciti verte solo su politiche di promozione e di accoglienza, nell'idea che il miglioramento del sistema di gestione consista nell'incremento qualitativo e quantitativo delle attività di sempre. Trascurando che la *performance* dipende, per qualità e quantità, da una politica di prodotto per l'ampliamento della quale sussistono innumerevoli possibilità di scelta, si mantengono i modelli da lungo tempo defi-

niti e si insiste a far leva sul desiderio di beni posizionali, nonostante proprio da ciò derivi un vincolo economico strutturale che rischia di farsi esiziale.

Non distinguendo "supporto" e "servizio", non si pone attenzione alle nuove esigenze del pubblico attuale e di quello potenziale in primo luogo. Non ci si accorge, dunque, delle varie e maggiori utilità generabili differenziando il prodotto, ampliandone la gamma e la profondità di linea a seguito di un'accorta segmentazione dell'utenza. Largamente sottovalutata risulta perfino l'importanza di erogare informazioni inerenti al valore documentario latamente storico dei prodotti anche di specie artistica. La scarsa innovazione dei servizi è rilevatrice, infatti, del mancato incontro fra offerta e domanda, che determina una sostanziale stagnazione del mercato. Eppure la capacità di progettare nuove combinazioni produttive accompagnate ad un miglioramento incrementale esteso a tutti i processi della catena del valore<sup>141</sup> otterrebbe di accrescere notevolmente la platea e il grado di soddisfazione degli utenti. Sarebbe questo un risultato di assoluta importanza, giacché ai musei e al turismo, insieme alla scuola, compete una funzione virtualmente insostituibile per l'aumento del capitale personale e, dunque, per la formazione e per il consolidamento di quella preferenza di comunità che decide la sorte del patrimonio culturale storico. Né è da sottacere che ciò procurerebbe al sistema della valorizzazione maggiori ricavi diretti e, soprattutto, una meno deludente allocazione delle risorse pubbliche, giacché i responsabili politici non potrebbero ignorare i desideri delle comunità.

Tuttavia, in fiduciosa attesa di tali sviluppi, sarebbe errato pensare che basti un'ottimale nuova combinazione prodotto-mercato, se circoscritta al solo indirizzo di questa categoria di consumi. "Il miglioramento del sistema di tutela e gestione dei beni culturali non può fondarsi soltanto su un incremento dell'azione, ove l'azione mantenga immutati i modelli definiti nella situazione precedente", fra i quali, anzitutto, proprio il mercato di riferimento. Le condizioni della produzione che incessantemente modificano i modi di concepire e di concettualizzare le organizzazioni, prima ancora che di gestirle<sup>142</sup>, e che, pertanto, dovrebbero orientare la pianificazione della innovazione, emergono, infatti, dalla "considerazione delle vecchie e delle nuove finalità sociali della tutela e della gestione, cioè del ruolo oggi affidato ai beni culturali"<sup>145</sup>, i

quali, dovendo nella nostra stagione corrispondere ad un sempre più diffuso desiderio di qualità di vita nella prospettiva dello sviluppo sostenibile, si legano alle sorti di un ecosistema naturale e storico, le cui esigenze di conservazione, valorizzazione ed uso sociale e commerciale coinvolgono una enorme quantità di soggetti pubblici, di comunità, di singole persone, di imprese desiderose di prodotti e servizi eterogenei in gran parte ancora indisponibili.

L'analisi dovrebbe dunque “focalizzarsi sulle relazioni esistenti e possibili fra soggetti ed obiettivi, che avvengono in mercati reali e in scenari ipotetici (*contingent markets*)”<sup>144</sup>, avvalendosi della decisiva risorsa imprenditoriale consistente nella “capacità di interfaccia, di integrazione, di intelligenza e di apprezzamento di fatti e di fenomeni rilevanti che si verificano nell’ambiente economico-sociale” e che “sono dati importanti per cogliere le basi per lo sviluppo, le idee e le ipotesi per il rinnovamento”<sup>145</sup>. Così facendo, non potranno certo sfuggire la molteplicità di mercati accessibili per i servizi e le funzioni pertinenti al patrimonio culturale storico musealizzato ma anche diffuso nel paesaggio e il formidabile stimolo che ne viene per lo sviluppo dell’offerta. Le organizzazioni per la valorizzazione del *cultural heritage* dovrebbero allora comprendere facilmente che possono fornire beni non solo di consumo, bensì anche di produzione e non destinati unicamente alle imprese dei settori soliti, dal restauro all’editoria. La visione della propria missione potrà così dispiegarsi oltre i confini del tradizionale settore di mercato museale e turistico, per abbracciare tutto lo spettro delle possibili attività di creazione di valore collettivo e privato, per gli *stakeholder* e per le aziende, estendendo i valori d’uso nella loro ampia e varia accezione.

<sup>1</sup> Fra il 1961 e il 1971 il reddito nazionale lordo pro capite passò (a prezzi del 1980, in valori assoluti e in migliaia di lire) da 5.537 a 5.421 (Quirino 1991, p. 205). Fatto 100 il valore relativo al 1951 il PIL passò a 181,7 nel 1961, a 194,2 nel 1962 e a 325 nel 1971. Negli stessi anni il complesso dei consumi di carattere ricreativo e culturale si incrementò da 100 (nel 1951) a 231,7 (1961), 246,5 (1962), 384,7 (1971) (Quirino 1991, p. 229). Gli abbonamenti alla televisione passarono (fatto 100 il dato del 1954) a 3.154,1 nel 1961 a 11.759 nel 1971 (Quirino 1991, p. 235). Dal 1959 al 1961 il prodotto industriale registrò tassi di crescita interannuale pari, rispettivamente, al 10,9%, 2,9%, 13%, 10,5% (Carreras 1999, p. 208). Al contempo fra le innovazioni di maggiore incidenza sociale basti ricordare la nazionalizzazione delle industrie elettriche nel 1962, la scuola media unificata nel 1965, lo statuto dei lavoratori nel 1970.

<sup>2</sup> Belletini 1975, p. 525.

<sup>3</sup> Notevole eccezione fu, però, il primo Louvre rivoluzionario, il Musée Français (1795), poi Musée Central des Arts (1796), che “conferì sostanza effettiva all’istanza di pubblico servizio, rivolgendosi non soltanto, come nella stagione precedente, a pochi visitatori di elevata cultura [...] per la prima volta le opere vennero corredate da cartellini con l’indicazione dell’autore o della scuola”, Dragoni 2008, p. 18.

<sup>4</sup> Avviene di leggere sul prospetto di molti monumenti che *populus suis expensis fecit*.

<sup>5</sup> “Abbiamo visto ora che è importante riconsiderare l’intera vicenda politica e amministrativa del nostro patrimonio nell’età moderna, perché proprio questa vicenda poteva illuminarci circa le origini, i modi e i fini di una gigantesca frattura che, nel nostro Paese, mostra di essersi spalancata fra società e nozione di bene culturale. Abbiamo anche cercato di leggere nell’ostinata frattura che s’è aperta fra arte e tecnica, proprio nel momento in cui essa diveniva componente di quella stessa disciplina che afferma di voler affrontare la comunicazione specifica, la rappresentazione critica del tutto, e cioè la storia dell’arte. In realtà, come è stata attivata questa comunicazione, quale rappresentazione critica effettiva è giunta alla società, quali sono stati gli strumenti interpretativi della critica d’arte? E quali le attitudini

più generali della cultura verso la comunicazione figurativa? [...] Ai primi decenni del secolo scorso, sull’onda del politecnismo illuminista, la nozione del patrimonio artistico è ormai tutt’uno con la nozione di storia e con l’idea di cultura. Saranno semmai i decenni a venire che ridurranno a disciplina quel *panopticon* acutissimo [...], avvertendoci così implicitamente che è iniziato il cammino verso la separazione fra paese reale e paese culturale; e che è ormai maturo il clima entro il quale i materiali della storia vengono a distaccarsi dalla storia stessa e dai suoi metodi possibili”, Emiliani 1985, pp. 47-48.

<sup>6</sup> Cfr. Emiliani 1974a, p. 356.

<sup>7</sup> L. 1089/1959, art. 1.

<sup>8</sup> L. 1497/1959, art. 1.

<sup>9</sup> Cfr. AA.VV. 1967.

<sup>10</sup> Art. 3: “È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l’eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l’effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all’organizzazione politica, economica e sociale del Paese”. Art. 9: “La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio artistico della Nazione”. L’inclusione di entrambe le norme tra i principi fondamentali della Repubblica e la forza aggiuntiva della loro interazione fanno del nostro uno “Stato di cultura e Stato sociale, ravvisandosi un’autentica funzione di sviluppo nella sua azione”, Di Maio 1999, p. 68.

<sup>11</sup> L. 59/1997 e D.Lgs. 112/1998.

<sup>12</sup> Il diritto alla cultura è stato incluso nella Dichiarazione universale dei diritti umani nel 1948.

<sup>13</sup> “L’esempio contagioso della Francia gollista – il primo stato democratico a istituire, fin dal 1959, un Ministero per la cultura, guidato da André Malraux – apriva infatti la corsa alla istituzionalizzazione delle politiche culturali; seguivano gli Stati Uniti, con la creazione dell’agenzia federale di sostegno alla cultura, il *National Endowment for the Arts* (1966), poi il Giappone, la Svezia e svariati Paesi dell’Europa continentale. Poiché nelle leggi istitutive di tutti, o quasi, questi nuovi apparati, tra gli obiettivi da perseguire – accanto alla *conservazione del patrimonio* e al *sostegno alla creazione artistica* – c’era quello dell’ampliamento dell’ac-

cesso alla cultura al maggior numero possibile di cittadini, si può affermare che, nelle politiche culturali, la spinta verso la socializzazione della cultura è stata presente, in una certa misura, fin dall'inizio. Assai più problematica diventava invece, negli inquieti anni settanta e sulla scia dei sommovimenti del Sessantotto, l'interpretazione da dare a tale concetto di socializzazione. La questione veniva ufficialmente posta all'ordine del giorno dall'UNESCO nella Conferenza intergovernativa dei ministri europei della cultura di Helsinki del 1972. Nelle Raccomandazioni finali della Conferenza, ad una concezione alquanto elitaria di 'democratizzazione - dall'alto verso il basso - di una cultura ereditata dal passato', veniva infatti contrapposta l'idea di una 'democrazia culturale' da conseguirsi dal basso verso l'alto, sostituendo ad un consumo passivo la creatività individuale, attraverso una riappropriazione degli strumenti di espressione e di produzione culturale (Unesco 1972). A tal fine la Conferenza di Helsinki si faceva portatrice di una nuova definizione di cultura, affermando che era maturo il tempo per un 'allargamento del concetto di cultura' - inizialmente confinato al patrimonio storico-artistico e alle arti classiche che l'esperienza aveva dimostrato essere scarsamente accessibili ai più - anche alle industrie culturali e ai mezzi di comunicazione di massa, gli unici in grado di penetrare tutte le fasce della popolazione", Bodo, Bodo 2007, pp. 486-487.

<sup>14</sup> "L'intervento pubblico sui beni culturali non dovrebbe esaurirsi nell'attività di tutela, ma dovrebbe attribuire sempre più rilievo alle attività dirette a favorire la fruizione collettiva dei beni culturali, e cioè le attività di valorizzazione e di gestione", Pitruzzella 2000. Cfr. anche D'Alessio 1992.

<sup>15</sup> L. 310/1964.

<sup>16</sup> Probabilmente il termine "valorizzazione" è un calco del *mise en valeur* utilizzato nella legge francese n. 62-905 del 4 agosto 1962.

<sup>17</sup> Cfr. AA.VV. 1967.

<sup>18</sup> D.P.R. 3/1972; D.P.R. 616/1977.

<sup>19</sup> Cfr. art. 7, D.P.R. 5/1972.

<sup>20</sup> Cfr. art. 47, D.P.R. 616/1977

<sup>21</sup> D.L. 657/1974.

<sup>22</sup> D.P.R. 805/1975.

<sup>23</sup> D.Lgs. 112/1998.

<sup>24</sup> Art. 148

<sup>25</sup> Art. 152, comma 3. "Ma la dottrina

svaluta tale definizione, sia sul piano formale, trattandosi di norma di ambito applicativo limitato al riparto delle competenze e non di disciplina sostanziale della materia, sia sul piano contenutistico, rilevando diversi profili di confusione, sovrapposizione e inadeguatezza", Carpentieri 2003.

<sup>26</sup> D.Lgs. 368/1998.

<sup>27</sup> D.Lgs. 490/1999.

<sup>28</sup> Cfr. Casini 2001.

<sup>29</sup> L. 3/2001.

<sup>30</sup> D.Lgs. 42/2004, poi integrato ed emendato prima dal D.Lgs. 156/2006, quindi dal D.Lgs. 62/2008 e dal D.Lgs. 65/2008.

<sup>31</sup> Cfr. Montella 2003a, 2006, 2009.

<sup>32</sup> Cfr. Casini 2001, 2005a, 2005b, 2006.

<sup>33</sup> Art. 6, D.Lgs. 42/2004 e successive modifiche e integrazioni.

<sup>34</sup> Art. 114. A tal fine fu costituita con decreto ministeriale del 1-XII-2006 un'apposita commissione di studio.

<sup>35</sup> Art. 10, D.Lgs. 42/2004 e successive modifiche e integrazioni.

<sup>36</sup> Artt. 134, 136, 138, 139, 141, D.Lgs. 42/2004 e successive modifiche e integrazioni.

<sup>37</sup> Cfr. art. 6 del D.Lgs. 42/2004.

<sup>38</sup> L. 1089/1959; L. 1497/59.

<sup>39</sup> L. 185/1902.

<sup>40</sup> Segnatamente lo Stato Pontificio, ove nel 1820 fu emanato l'editto del cardinale Bartolomeo Pacca, preparato dal chirografo di Pio VII del 1802. Cfr. Emiliani 1978; Speroni 1988.

<sup>41</sup> Kersaint 1792, cit. in Castelnuovo 1985, p. 154.

<sup>42</sup> Sulla natura e la funzione del museo moderno cfr., fra i molti altri, Bazin 1967; Emiliani 1975; Buzzoni, Ferretti 1979; Haskell 1981; Castelnuovo 1985; Pommier 1995; Schaer 1996; Bairati 2000; Toscano 2001; Montella 2003a; Pomian 2007. Nel secolo scorso la diffusione mondiale del museo non ha mutato, in sostanza, la forma ideale ottocentesca.

<sup>43</sup> Urbani 1975, pp. 4-5.

<sup>44</sup> "Il nuovo disegno si era ormai affermato come il più adeguato alle istanze di conservazione e di fruizione. [...] le stesse sembianze architettoniche [...] esaltavano il 'tempio dell'arte'", Toscano 2000, pp. 20-21.

<sup>45</sup> "Il museo [...] privilegia l'atemporale e l'universale", Pomian 2001, p. 457.

<sup>46</sup> Sul valore naturale e artificiale delle opere d'arte cfr. in particolare Bologna 1972, Hauser 1977; Scarrocchia 1995.

<sup>47</sup> Secondo Hegel 1967, p. 1099, il "bisogno [...] si trova fuori dall'arte".

<sup>48</sup> Cfr. Scolaro 1989.

<sup>49</sup> Smith 1977, p. 784. È un paradigma persistente. Adirittura si pensa alla funzione sociale della cultura anche allo scopo di procurare ai giovani emozioni forti ma socialmente opportune, in alternativa a quelle connesse a pratiche criminali. Cfr. Perloff 1979; Berleant 1980.

<sup>50</sup> Cfr. Pommier 1995.

<sup>51</sup> Così a p. 169 dell'edizione della *Geschichte der Kunst des Altertums* di Winckelmann curata da Carlo Fea (Roma 1783-1784).

<sup>52</sup> Basti considerare i tanti provvedimenti di spesa di quegli anni in favore del patrimonio culturale in previsione di ricadute economiche e anzitutto turistiche: L. 526/1982, L. 41/1986, L. 64/1986, L. 449/1987.

<sup>53</sup> Valentino 2001, p. 35.

<sup>54</sup> Paci 1988, p. 74.

<sup>55</sup> La conoscenza viene definita come "sapere in azione nel contesto storico, sociale e culturale in cui esso ha luogo", Gherardi, Nicolini, Odella 1997. Cfr. Becattini 1999; Iraldo 2002.

<sup>56</sup> Cresce costantemente la tendenza per "modelli di sviluppo che sono fondati sulle identità locali e sulla valorizzazione delle risorse del territorio. [...] In questo quadro, il patrimonio culturale si candida sempre più a divenire un'importante risorsa dei processi di sviluppo locale, e anzi a rappresentare una delle possibili leve della strategia di sviluppo e di coesione socio-economica", Valentino 2004, pp. 21-22.

<sup>57</sup> Cfr. Segre 2005.

<sup>58</sup> Cfr. Pennisi 1985; Ministero del Bilancio e della Programmazione Economica, Segreteria della Programmazione 1985; Di Maio 1992. "[...] l'emergere, nella società odierna, di nuovi modi di pensare, di nuovi valori, di nuovi movimenti, che puntano l'attenzione sulla necessità di salvaguardare l'intero ecosistema nel quale viviamo", Golinelli 2000, p. 28.

<sup>59</sup> De Michelis 1986, p. 87.

<sup>60</sup> Cfr. in particolare gli artt. 131, 135, 145 D.Lgs. 65/2008.

<sup>61</sup> Cfr. art. 135, D.Lgs. 65/2008.

<sup>62</sup> Per esempio il vocabolario Treccani del 2003.

<sup>63</sup> Urbani 2000, p. 52.

<sup>64</sup> Urbani 2000, p. 51.

<sup>65</sup> Art. 6 D.Lgs. 42/2004, come successivamente modificato e integrato.

<sup>66</sup> "Le errate strategie soprattutto dipendono da una nozione di cultura ferma all'eccellenza monumentale e

regolata da un canone selettivo estetizzante, che riduce al solo aspetto formale la vasta gamma del valore d'informazione storica implicita nella funzione naturale degli oggetti", Montella 2007.

<sup>67</sup> "Scrittori come Samuel Taylor Coleridge e William Wordsworth dissertarono sull'ideale della 'persona esemplare', l'individuo dalla sensibilità raffinata e dal gusto colto che rappresentava la più alta espressione della cultura e che poteva agire per qualche verso come modello al quale ambivano le persone non illuminate. Il processo di trasformazione doveva, naturalmente, fondarsi sulle pratiche educative e queste a loro volta misero a fuoco l'importanza del ruolo dello stato [cfr. Williams 1958]. Al tempo stesso si potrebbe distinguere un rapporto più direttamente politico tra stato e cultura, derivante da nozioni di rappresentatività di cui si sono occupati un certo numero di pensatori del XIX secolo, compresi John Stuart Mill e Matthew Arnold. Se la 'cultura' viene concepita in senso generale come il sistema di tradizioni e costumi che governano la società, o nella connotazione più specifica delle virtù civilizzanti dell'arte, una delle sue funzioni può essere ritenuta la formazione dei cittadini per la partecipazione attiva alla società democratica. Mentre alla fine del XIX e agli inizi del XX secolo si andava affinando l'operatività delle istituzioni politiche democratiche, il concetto idealizzato dell'individuo rappresentativo di buon livello culturale poteva considerarsi la personificazione dell'elemento chiave della democrazia rappresentativa. In questo modo la cultura poteva avere un ruolo nell'aiutare a legittimare il funzionamento dello stato moderno [cfr. Lloyd, Thomas 1998]", Throsby 2005, pp. 199-200.

<sup>68</sup> "La modernizzazione è stata considerata come un processo e un'epoca vocata all'immortalità, data come irreversibile e questo rende difficile accettare adesso, senza troppi preconcetti condizionamenti, il declino: [...] la secolarizzazione del sociale, il trionfo della democrazia sono alcuni tratti che conferiscono al moderno uno statuto virtuoso. *Progresso* che, come ci ricorda Lash 1992, veniva addirittura considerato 'una versione secolarizzata della fede cristiana nella Provvidenza'", Fabris 2008, p. 17. Cfr. anche Hooper-Greenhill 1995.

<sup>69</sup> Cfr. Hirsch 1977.

<sup>70</sup> Pearce, Turner 1991, p. 28. Cfr. Kru-  
tilla, Fisher 1975.

<sup>71</sup> Zola 1995, p. 91. Basti pensare, in  
aggiunta, ai contenuti e al linguaggio  
tanto della letteratura scientifica di set-  
tore, quanto degli apparati di comuni-  
cazione dei musei e delle più usate  
guide turistiche. Al riguardo cfr. Mon-  
tella 2003a, 2006, 2008a, 2008b; Drago-  
ni 2005; Cerquetti 2008.

<sup>72</sup> Messaggio commerciale della Marks  
& Spencer.

<sup>73</sup> Cfr. Fabris 2005 e 2008.

<sup>74</sup> “I musei, luoghi di interpretazione e  
responsabili della raccolta, della tutela  
e dell’esposizione di oggetti che simbo-  
leggiano alcuni dei nostri sentimenti e  
delle nostre speranze più profonda-  
mente radicate, sono istituzioni partico-  
lamente vulnerabili in questa svolta  
epocale”, Hooper-Greenhill 2000, p. 4.

<sup>75</sup> Che il termine “consumo” sia divenu-  
to improprio non solo quando,  
come in questo caso, riferito a servizi,  
ma proprio per il mutamento del con-  
testo generale è, ormai, ampiamente  
riconosciuto. Nondimeno per facilità  
di esposizione anche in questa sede,  
come in molti altri casi, sembra oppor-  
tuno utilizzarlo. Cfr. Fabris 2003 e  
2008.

<sup>76</sup> Cfr. Liquori, Tuccini 2006.

<sup>77</sup> “La grande arte, in effetti, si presume  
che parli ai sensi e allo spirito [...] è  
precisamente la capacità di compren-  
derla e ammirarla, di conseguenza,  
che separa i civilizzati dai barbari”,  
Pomian 2001, p. 457.

<sup>78</sup> Si parla, infatti, di “scarsità posizio-  
nale” legata alla natura sociale dei  
rapporti economici. Cfr. Sacco 1999.

<sup>79</sup> Fra l’altro un’indagine del CNR ha  
dimostrato che la grandissima parte  
del pubblico dei musei sosta per  
pochissimi istanti davanti a pochissime  
opere e, all’uscita, dichiara di non  
ricordare ciò che ha visto. Cfr. Antinucci  
2007.

<sup>80</sup> Cfr. Veblen 1899.

<sup>81</sup> In Italia l’ordinamento vigente  
garantisce la qualità pubblica dei beni  
culturali in più modi, fra cui l’averli  
definiti per legge “patrimonio naziona-  
le”, l’attribuzione al demanio e non  
semplicemente al patrimonio dei beni  
di proprietà pubblica meritevoli di  
tutela, l’assegnazione preventiva al  
patrimonio indisponibile di tutti gli  
oggetti archeologici non ancora repe-  
riti, l’estensione della tutela alle prop-  
rietà private per il valore di uso col-

lettivo che vi insiste indipendentemen-  
te dai diritti di appartenenza. Nondime-  
no tutto ciò potrebbe essere rapida-  
mente cancellato di fatto, introducendo  
una norma come quella, ad esem-  
pio, proposta dall’allora ministro Tre-  
monti.

<sup>82</sup> Cfr. Becker 1958; Pennisi 1986. Per il  
filone di studi che nell’alveo della teo-  
ria generale dei sistemi si occupa di  
politiche pubbliche e delle possibili  
forme di controllo rispetto al sistema  
politico e amministrativo cfr. in partico-  
lare Gallino 1990; Belligni, Robutti  
1991; Dente 1991; Chiancone, Osculati  
1995; Cicerchia, Astili, Anghinelli, Zati  
2006.

<sup>83</sup> Ci si riferisce al decreto legge cosid-  
detto “Tremonti”, convertito in legge  
nel 2002 (L. 112/2002), che poneva le  
condizioni per una larga privatizzazione  
del patrimonio culturale pubblico.

<sup>84</sup> Cfr. Giannini 1963.

<sup>85</sup> Alibrandi, Ferri 1985, p. 420.

<sup>86</sup> Cfr. Kotler 1967; Diggles 1986; Mokwa,  
Dawson, Prieve 1980; Melillo 1985;  
Hirschman 1983; Colbert 1994.

<sup>87</sup> Mokwa, Dawson, Prieve 1980, p. 286.

<sup>88</sup> “Purtroppo in Italia [...] si crede di  
aggiungere valore alla comunicazione  
culturale grazie a codici conventicolari,  
che determinano nei confronti della  
nuova domanda un funesto antimarketing”,  
Montella 2009. “[...] sgomberando  
il campo dalle usuali chiacchiere  
della pletera di infelici interpreti del  
patrimonio nati dalle agenzie turistiche  
o dalle iniziative filantropico-didattiche”,  
Emiliani 1974a, p. 56.

<sup>89</sup> Bologna 1972, p. 208; Montella 1987,  
p. 13. Se consapevoli di ciò, “il valore  
potenziale verrebbe riferito all’importan-  
za strategica degli spazi aperti da  
che per ‘bene culturale’ è stata intesa  
‘ogni testimonianza materiale avente  
valore di civiltà’ (AA.VV. 1967), da che  
l’archeologia, partendo da Bianchi  
Bandinelli, è passata dalla ‘caccia al  
tesoro all’anatomia del territorio’  
(Carandini 1979), da che Lucien Febvre  
e numerosi altri hanno concepito  
la storia dell’arte come ‘histoire à part  
entière’ (Febvre 1971), da che si è preso  
ad occuparsi di geografia artistica,  
di storia sociale, di storia urbana, dei  
rapporti tra antropologia e storia e della  
cultura materiale dell’ambiente, da  
che gli storici, ‘che in passato si pote-  
vano accusare [...] di voler conoscere  
soltanto le ‘gesta dei re’ [...] sempre  
più si volgono verso ciò che i loro pre-  
decessori avevano taciuto, scartato o

semplicemente ignorato’ (Ginzburg  
1976, p. XI)”, Montella 2006, p. 58.

<sup>90</sup> “L’emergere e il consolidarsi, negli  
ultimi decenni, di un ciclo valutativo  
della presenza e del ruolo dei beni cul-  
turali che ha proiettato un denso cono  
d’ombra sul ciclo precedente. Il patri-  
monio storico, artistico e archeologico  
su cui convergono oggi la maggior  
parte degli interessi è erede diretto di  
concezioni caratteristiche degli anni  
ottanta, che si esprimevano, ad esem-  
pio, nella formula di ‘mirabilia’ o nella  
metafora di ‘risorsa’, pronunciata, quest’ultima,  
con assonanze petrolifere. Si  
badi che la provenienza era dai vertici  
del Ministero e degli uffici. Nonostante  
le impetuose dinamiche politiche degli  
ultimi venti anni, questa tendenza pro-  
spografica si è rivelata inarrestabile”,  
Toscano 2000, p. 20.

<sup>91</sup> Acronimo, notoriamente, per *Strengths,  
Weaknesses, Opportunities, Threats*.

<sup>92</sup> “Ma troppo spesso capita che le ope-  
re siano accompagnate da epigrafi  
redatte in ‘storia dell’artichese’ [...].  
Così il visitatore sgomento [...] incoc-  
cia in fenomeni ampollosi tipo [...]  
‘spazialità realistica di forte illusioni-  
smo prospettico’. E chi sa cosa vuol  
dire ‘pingere in recenti’, ‘dossale’,  
‘membranaceo’, ‘tempera a caseina’?  
Giorni fa, in una chiesa a Venezia, mi  
sono imbattuto in uno splendido poli-  
tico [...] di Giovanni Bellini. Ma la  
gioia della scoperta è stata sciupata  
dalla targa sottostante, in cui si dava  
conto delle baruffe tra specialisti sul-  
l’attribuzione [...]. Quanto agli archeo-  
logi, è peggio che andar di notte. Perfino  
nei musei di avanguardia si passa  
dalla Fibula alla *fistula*, dal *rhyton* alla  
*patra*, dal *bothros* alla *favissa*. [...] Ma  
prima che la lingua, bisognerebbe  
cambiare la testa di burocrati e profes-  
sori. Che scrivendo non pensano alla  
gente normale [...]. Nel piano interrato  
della Stazione Termini affiora un tratto  
delle mura di Servio Tullio, la più anti-  
ca cinta muraria di Roma. Accanto  
abbiamo visto una targa che dice  
‘MURO DI CONTROSCARPA DELL’AGGERE  
SERVIANO’. Immaginatevi i turisti inglesi  
o americani che compulsano il Web-  
ster tascabile: ‘Aggere? Controscarpa? I  
can’t find these words!’. E sconsolatari  
si affrettano al più vicino bar”, Chiaberge  
2007.

<sup>93</sup> Cfr. Frey, Pommerehne 1991.

<sup>94</sup> Per Musgrave, che ebbe a identificarli  
nel 1959, i “bisogni di merito” (*merit  
wants*) sono tali “se vengono conside-

rati così meritori che la loro soddisfa-  
zione viene garantita attraverso il  
bilancio pubblico al di là della quantità  
offerta dal mercato e pagata dai priva-  
ti compratori”, Musgrave 1959, p. 13.  
Nel 1987 lo stesso autore riconduce più  
precisamente l’individuazione dei  
*merit goods* alle *preferenze di comuni-  
tà*, che vengono accettate dagli indivi-  
dui, quali che siano le loro personali  
opinioni, perché risultanti da “un pro-  
cesso storico di interazione tra gli indivi-  
dui che ha condotto alla formulazione  
di valori o di preferenze comuni  
che si trasmettono nel tempo”,  
Musgrave 1995, p. 187. Cfr. anche  
Culier 1971 e 1973; Chiancone, Osculati  
1993. Allo specifico riguardo dei beni  
culturali cfr. Netzer 1978; Leon 1999;  
Di Maio 1999; Trimarchi 2002; Mon-  
tella 2006.

<sup>95</sup> Cfr. Montella 2006.

<sup>96</sup> Cfr. Leon 1999.

<sup>97</sup> Cfr. Culier 1971 e 1973.

<sup>98</sup> Per altro, se si riduce il *welfare*,  
anche i beni di merito declinano fino  
anche a scomparire; federalismo e  
sussidiarietà, caratteristici di questa  
stagione, attengono per l’appunto ad  
una visione economica per la quale si  
tende ad espungere “lo Stato dall’econ-  
omia, trasferendone i compiti ad  
entità pubbliche sottostanti, i cui bilan-  
ci debbono chiudersi in pareggio e nei  
quali il sistema impositivo è legato  
strettamente ai servizi offerti”; [...] “l’assenza  
di legittimazione dello Stato  
nella politica economica, unita alla  
politica di bilancio in pareggio, implica  
[...] l’assenza di una giustificazione  
collettiva all’azione pubblica”, Leon  
1999.

<sup>99</sup> Urbani 2000, p. 19.

<sup>100</sup> “Nonostante le impetuose dinamiche  
politiche degli ultimi venti anni, questa  
tendenza prospografica si è rivelata  
inartestabile. È significativo che essa  
abbia attinto, e attinga ancora, a esem-  
plarità squisitamente museali” Toscano  
2000, p. 21.

<sup>101</sup> Mentre scrivo il governo progetta di  
trasferire la tutela agli enti territoriali  
senza previa definizione di standard  
minimi obbligatori di dotazioni e di  
prestazioni, nonché di aprire a forme  
di commercializzazione del patrimo-  
nio specie sotto forma di concessioni  
d’uso onerose a lungo termine in favore  
di musei stranieri. Intanto ha già  
preparato lo smantellamento del mini-  
stero, che dal 2011 potrà disporre di un  
decimo delle risorse attuali.

<sup>102</sup> I valori percepiti non sono necessariamente in accordo con le caratteristiche effettive degli oggetti. Circa l'oscillazione del gusto e i suoi selettivi effetti nel corso dei secoli cfr., ad esempio, le tesi esposte da Schüking 1968, fin dal 1925.

<sup>103</sup> "È molto più *appealing* la falsa naturalità del villaggio vacanze con lo spettacolo folkloristico alla sera che non quella autentica, che si potrebbe toccare facilmente con mano solo spostandosi poche centinaia di metri, dei villaggi reali che contornano il club", Fabris 2008, pp. 29-30.

<sup>104</sup> Cfr. Montella 2005a.

<sup>105</sup> "La regolamentazione etica si fa nell'esperienza della società", Visentini 2005, p. 26.

<sup>106</sup> Robbins 1963, p. 18.

<sup>107</sup> Cfr. Baumol, Bowen 1965.

<sup>108</sup> Sulle *defective preferences* insiste, per esempio, Besley 1988.

<sup>109</sup> Cfr. Tittmuss 1963.

<sup>110</sup> "La scelta dunque è tra operare in modo che la conservazione resti l'interesse di una maggioranza 'dotta' o 'specialistica' [...] o sia riconosciuta dalla comunità come l'unica risposta efficace alla sua domanda di città più vivibili", Urbani 2000, p. 42.

<sup>111</sup> Per molti alla razionale necessità non è più possibile fare appello nella stagione postmoderna dei desideri (cfr. Fabris 2005 e 2008). Si tratta però d'intendersi. La razionale necessità, infatti, può ben essere indotta da bisogni non razionalmente fondati.

<sup>112</sup> Cfr. Greffe 1990 e 1999. La cognizione del valore implica la conservazione non solo degli oggetti, bensì anche dei significati, cfr. Pozzi 1993.

<sup>113</sup> Toscano 2000, p. 21.

<sup>114</sup> D.Lgs. 112/1998. Si noti, incidentalmente, che, oltre alle funzioni di tutela, valorizzazione e promozione, veniva distintamente prevista anche la promozione. Sulla nozione di gestione dei beni culturali cfr. Foà 2001.

<sup>115</sup> Art. 148. L'art. 150, comma 4, relativo all'allora ipotizzato trasferimento agli enti territoriali della gestione dei musei e di altri beni dello Stato, la identificava altresì con "l'autonomo esercizio delle attività concernenti l'organizzazione, il funzionamento, la disciplina del personale, i servizi aggiuntivi, le riproduzioni e le concessioni d'uso dei beni; la manutenzione, la sicurezza, l'integrità dei beni, lo sviluppo delle raccolte museali; la fruizione pubblica".

<sup>116</sup> Cfr. il parere 1794/2002 del Consiglio di Stato in ordine al regolamento ministeriale attuativo dell'art. 10 del D.Lgs. 368/1998.

<sup>117</sup> Barbati, Cammelli, Sciuolo 2003, p. 16.

<sup>118</sup> Grillo 2001, p. 206.

<sup>119</sup> L. 4/1993; D.M. 159/1997.

<sup>120</sup> L. 59/1997.

<sup>121</sup> I musei statali interessati sono passati da 104 nel 1998 a 395 nel 2006, allorché i clienti sono stati 9.443.911, per un ricavo di Euro 44.488.221. Fonte: elaborazione dati MIBAC, in Confindustria 2008.

<sup>122</sup> Nei 112 musei statali, presso i quali venivano effettuati servizi aggiuntivi, i concessionari privati hanno evidenziato un fatturato di Euro 297.935.909,00. Fonte: 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>123</sup> Cfr. le sentenze della Corte Costituzionale 94/2003, 26/2004, nonché Sciuolo 2001; Poggi 2002; Aicardi 2003; Barbati 2003; D'Alessio 2005.

<sup>124</sup> Toscano 1999, p. 7.

<sup>125</sup> Miles e Snow 1978 parlano di *defender*.

<sup>126</sup> Frey, Pommerehne 1991, p. 280: "l'unico modo per risolvere efficacemente il problema è quello di modificare le condizioni istituzionali all'interno delle quali essi sono chiamati ad operare". Per Lorenzoni, Odorici 1999, p. 393: "necessario al cambiamento è il ripensamento dei modelli mentali di coloro che gestiscono attualmente le organizzazioni artistiche, ovvero le idee profondamente radicate rispetto agli obiettivi, al funzionamento e alle attività delle organizzazioni culturali".

<sup>127</sup> Lorenzoni, Odorici 1999, p. 396.

<sup>128</sup> Cfr. Bourdieu, Darbel 1966; Maresca Compagna 1998; Maresca Compagna, Bucci, Di Marco 1998; Solima 2000; Mironer 2001; Nardi 2004.

<sup>129</sup> "Questo modo di prospettare il problema della insufficienza dei mezzi disponibili spiega perfettamente perché fallisce il tentativo di migliorare le gestioni mediante il ricorso a logiche aziendali, se si accetta di misurarsi con l'impianto fordista della macchina museo, assumendo acriticamente le richieste che provengono dal suo interno, invece di rivolgersi all'ambiente esterno [...]. Ciò significa, in buona sostanza, optare per una modellizzazione aziendale in ottica sistemi-

ca, giacché, altrimenti, non si potrebbe fare affidamento sulla forza omeostatica del museo, ovvero sulla sua capacità di autoregolare il proprio ambiente interno, modificandolo in modo da corrispondere adeguatamente alle attese dei sovrasistemi", Montella 2005a, p. 300.

<sup>130</sup> Lorenzoni, Odorici 1999, pp. 391-392: "L'archetipo in questione è quello che Senge chiama 'transfer' e descrive le situazioni in cui agendo sullo stimolo anziché sulle cause che lo generano si finisce con il dipendere sempre più dalla soluzione sintomatica indebolendo la capacità di sviluppare una soluzione definitiva".

<sup>131</sup> Fazzi 1966, pp. 33-34.

<sup>132</sup> "Il sistema vitale è un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente", Beer 1991, p. 63. I postulati del sistema vitale indicati da Golinelli 2000: "1) un sistema è vitale se può sopravvivere in un particolare tipo di ambiente; 2) il sistema vitale possiede la proprietà dell'isotropia; 3) il sistema vitale, così come identificato dal postulato 2, è proiettato verso il perseguimento di finalità e il raggiungimento di obiettivi e risulta essere connesso a sovra-sistemi e sub-sistemi da cui e a cui, rispettivamente, trae e fornisce indirizzi e regole; 4) un sistema vitale ha la possibilità [...] di dissolvere se stesso, inteso come ente autonomo, nel sovrasistema a cui, in uno specifico periodo temporale, riferisce". Cfr. anche Usai 1990; Tagliagambe, Usai 1994; Tagliagambe, Usai 1999.

<sup>133</sup> Cfr. Beer 1972.

<sup>134</sup> Cfr. Saraceno 1973.

<sup>135</sup> La cultura di qualunque organizzazione è espressione di un contesto giuridico e istituzionale, che ne determina i parametri di efficacia e sopravvivenza. Cfr. Gagliardi 1986; Bodega 1996.

<sup>136</sup> "Il fordismo *inaugurato* da F. Taylor ed H. Ford all'inizio del Novecento ha plasmato la cultura che ha rappresentato e dato senso, fino ad oggi, al produrre, al lavorare, al consumare", Rullani 2000, p. VIII.

<sup>137</sup> Bagdadli 1997.

<sup>138</sup> La teoria della Qualità totale evidenzia i costi della "non qualità", attiene non solo al prodotto, ma ad ogni aspet-

to e attività dell'impresa e trova effettivo riscontro nel grado di soddisfazione dell'utente. Ne consegue l'esigenza di un miglioramento continuo di prodotto e di processo e, in particolare, dell'implementazione di nuovi *output* per poter corrispondere sempre all'evolvere delle esigenze della domanda. Nel far ciò si accresce il capitale economico dell'impresa, che viene sempre più arricchendosi di risorse immateriali e tanto più quanto maggiore sia l'attività di marketing interno.

<sup>139</sup> Normann 1992, p. 216.

<sup>140</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>141</sup> La letteratura è da tempo incline a rifiutare questo modello proposto da Porter 1985, soprattutto perché mal si adatterebbe alle piccole e medie imprese e a tutte quelle che producono servizi. Nel contesto di questa pagina, però, l'espressione sembra perfettamente confacente.

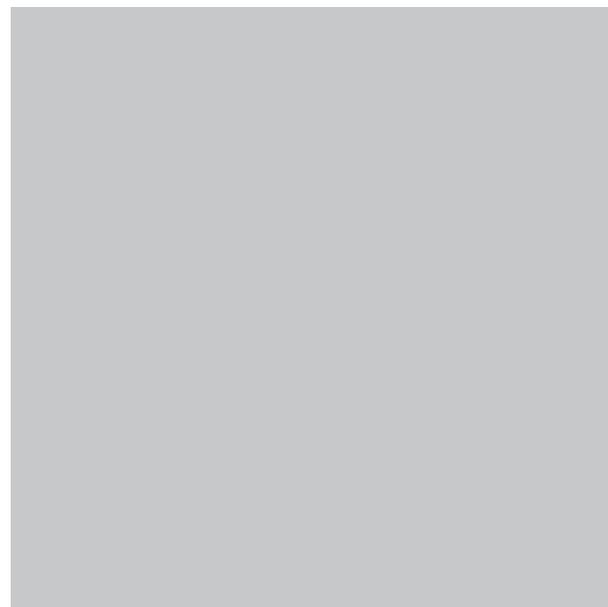
<sup>142</sup> Cfr. Golinelli 2000.

<sup>143</sup> Perego 1987, p. XXVIII.

<sup>144</sup> Mazzanti 2003, p. 67.

<sup>145</sup> Lorenzoni 1990, p. 32.

**Valore**



### 3.1 Il valore in sé, paradigma dell'età moderna

Valorizzare, mettere in valore, creare valore, diffondere valore e via di seguito. Parlando, scrivendo, questi termini, queste locuzioni tornano di continuo, per lo più come assiomi, senza precisazioni di specie. Ma la nozione di valore varia a seconda del campo d'applicazione, dei contesti, degli interlocutori, e così tanto da indurre (e spiegare) divergenze insuperabili, magari nonostante le intenzioni, sul da fare e come, relativamente a tutto. Quanto al patrimonio storico, da notare, in partenza, l'enorme frattura gnoseologica per la quale economia, arte e cultura vengono comunemente separate in mondi inconciliabili. È ormai un riflesso condizionato da lunghissimo tempo, del quale non è qui da discutere compiutamente con metodo storico minuzioso e che, del resto, ha già molta letteratura<sup>1</sup>: che va data per nota. Ne dipende, infatti, la possibilità di un'intesa: non per gratuito piacere intellettuale, ma perché si trovi il modo di operare utilmente. E, da capo, utilmente: come e per chi? Altra tesi da formulare in conseguenza.

Il tentativo, dunque, è mirato, se non ad una definizione di valore universalmente condivisa, almeno ad una chiara esplicitazione dell'accezione adottata (e delle sue ragioni) a supporto di quel che si prospetta di fare in vista di quali benefici. Il possibile successo ha come presupposto un accordo sul fatto che la dimensione operativa, la *ἐμπειρία*, ovvero il precipitato dell'etica, banco di prova dell'onestà intellettuale, è condizionata da bisogni, e oggi piuttosto da desideri, dipendenti, questi ultimi in assoluto, dalla *δόξα*, ovvero da convincimenti che, benché profondamente radicati e anche quando archetipi<sup>2</sup>, vanno però riconosciuti – forse tutti, certo in gran parte – come soggettivi, ancorché socialmente fondati, come preferenze comunitarie formatesi di solito in lunghi periodi di tempo e ciclicamente mutevoli non poco. Come *idola*, insomma. Poiché sono il collante sociale identitario, la bussola per il cammino da scegliere, se giusti o sbagliati, ovvero se solidi e convenienti adesso – anche in relazione alle prospettive di cui in questo momento apprezziamo il “valore” –, può essere efficacemente e dunque vantaggiosamente indagato. L'impedimento è solo nel pregiudizio ottuso, per pigrizia mentale o preservazione di comodità, riprovevole ad ogni modo.

Come per ogni settore, chi, mosso da un deontologico *getting*

*thinks done*, si occupi di organizzazioni pubbliche e private che abbiano per materia prima il capitale culturale storico o agiscano comunque al fine della sua tutela e valorizzazione, è tenuto a mettersi in sintonia – *fine tuning* giustamente si è detto – con la visione attuale e prospettica dei sovrasistemi di riferimento, soprattutto per cogliere tempestivamente tempi e modi di prevedibili metamorfosi. La cornice assegnata, in questa stagione dello *Stakeholder Value Approach* e dello sviluppo sostenibile<sup>5</sup>, è quella dei beni meritori e, quindi, di vantaggi sociali e di mercato con i primi insubordinabili ai secondi<sup>4</sup>: benché la minaccia dell'affievolirsi del *welfare state*. Ci si avvale, per l'analisi SWOT<sup>5</sup>, degli strumenti del proprio settoriale mestiere. Ma non si può da principio prescindere dallo studio dei “sistemi ideologici prevalenti o, adottando la terminologia di Foucault, della ‘episteme’”<sup>6</sup>.

L'assunto è che in ogni transizione storica, “anche se una parte ancora maggioritaria (ma per quanto?) della popolazione vive e condivide il sistema di valori e di stili di vita dell'epoca che si avvia al tramonto, a questa si vanno affiancando nuovi soggetti – ancora allo stato nascente, ma già in grado di esercitare una reale egemonia – che bene interpretano la discontinuità e catalizzano il nuovo che emerge. Comincia così a profilarsi un vistoso e inquietante ritardo tra i modi di vivere e di pensare, le esperienze partecipate da una parte significativa ed emergente della popolazione e il sapere e il bagaglio teorico delle istituzioni del *decision making* pubblico o privato che dovrebbero gestire, o comunque ben conoscere, le dinamiche del cambiamento sociale e dei mercati”<sup>7</sup>. L'effetto indotto può essere allora di scelte collettive incontenibili, che, anche quando inficiate dall'aver precipitosamente misconosciuto l'intrinseca importanza dello *stock*, per averla confusa con l'insignificanza del prodotto che se ne origina al momento, vengano a compromettere irrimediabilmente fattori di produzione suscettibili di rivelarsi a posteriori di rilievo primario per la qualità materiale e immateriale dell'umana esistenza.

Fra i molti ereditati dal passato un paradigma assai resistente, potentemente corroborato dall'ultimo idealismo<sup>8</sup>, è la sublimazione e simbolizzazione romantica dell'arte<sup>9</sup>, per di più identificata spesso *tout court* con la cultura. Che la rivoluzione borghese abbia riservato l'unico residuale spazio di possibile “nobiltà d'animo” ai domini dell'arte, opera di arti-

giano trasfigurato in artista a contatto, per invasamento, con la divina bellezza, benché oggetto di studi innumerevoli, meriterebbe una anche più puntuale ricostruzione storica. Aiuterebbe difatti a relativizzare un così fermo cardine dell'epoca moderna<sup>10</sup>, nel pensiero comune “*vocata all'immortalità, data come irreversibile*”<sup>11</sup>, al quale si sono anche appese larghe economie di strutture operative, professioni, ruoli sociali, beni di mercato. Per di più di questa decorosa convenzione, percepita come fortemente identitaria di un superiore lignaggio europeo, si sono premurosamente vestiti i mondi recenti reinnestati oltre oceano. Per rendere omaggio agli avi e averne buona accoglienza, economisti della cultura d'ogni parte, americani e australiani in testa, anziché innovare impostazioni antiche, si aggiungono al coro del nostro continente nell'ossequio dell'arte pura, non passibile di definizione, ma da tutti compresa<sup>12</sup> per “intuizione lirica”<sup>13</sup>. Si attengono, perciò, ad un “concetto di ‘arte’ [...] astratto, come quello di bellezza, [...] e non suscettibile di una misurazione oggettiva”<sup>14</sup>. Ravvisano un valore in sé<sup>15</sup> assoluto, che trascende la dimensione economica. Quando anche notano che il valore dei prodotti culturali e artistici ha a che fare con l'uso, si cautelano aggiungendo a questo il valore di esistenza. Indicativo, ad esempio, il filone di studi aperto da Kotler e seguito specialmente da Diggles, Mokwa, Melillo, Hirschman<sup>16</sup>, i quali, mettendo serenamente assieme arte e cultura, sostengono che “per l'essenza stessa dell'arte” i prodotti artistici si giustificano in sé<sup>17</sup> e che, pertanto, il marketing culturale non ha nulla in comune con quello commerciale, collocandosi anzi al suo opposto, giacché impossibilitato a progettare prodotti funzionali alla domanda.

Perfino Throsby, studioso tante volte acuto<sup>18</sup>, sentendosi obbligato al rispetto del sacro, s'impegna a dividere arte e mercato e, per differenziare il valore dei beni culturali da quello delle merci, antepone dichiarazioni di senso sublimemente perduto in incantamenti oracolari: “in campo economico il valore riguarda l'utilità, il prezzo e l'importanza che gli individui o i mercati attribuiscono alle merci. Nel settore culturale invece il valore si riferisce a particolari caratteristiche dei fenomeni culturali, esprimibili sia in termini specifici, come il valore del tono di una nota musicale o il valore di un colore in un quadro, che in termini generali, per indicare il merito o l'importanza di un'opera, un oggetto, un'esperien-

za o di un'altra forma di espressione culturale"<sup>19</sup>. Eppure egli mostra in tante altre pagine di avere colto la contingenza del fatto che "una lunga tradizione del pensiero culturale che giunge fino al modernismo sostiene che il vero valore di un'opera d'arte [...] risiede nelle sue intrinseche qualità estetiche, artistiche o più in generale nel suo valore culturale", che "il museo e l'accademia diventano i depositari di questo valore culturale 'alto' o 'elitario'" e che "una visione tanto umanistica di valore culturale mette l'enfasi sulle caratteristiche universali, trascendentali, oggettive e incondizionate della cultura e degli oggetti culturali". Eppure sa osservare che "naturalmente i giudizi saranno diversi da individuo a individuo, sebbene vi possa essere un consenso sul valore culturale essenziale di certi elementi per garantire la loro promozione a 'canone' culturale" e che "nel tempo le cose possono cambiare". Tuttavia, invece di attendere ad un'analisi critica di tali assunti, per rilevarne incoerenze e instabilità, per segnalare che il valore intrinseco è solo un potenziale, in essi s'ingabbia, non dubitando che "le caratteristiche del valore culturale assoluto sono comunque sempre presenti nell'opera e verranno riconosciute nel corso del tempo, ricevendo l'approvazione generale". Difatti, quando pure rileva il mutamento di prospettiva del "postmoderno, che ha interessato gli ultimi due o tre decenni del Novecento" e il contributo apportato in questo dalle "nuove metodologie provenienti dalla sociologia, dalla linguistica e dalla psicanalisi", dimentica l'apertura antropologica della nuova nozione di cultura e di bene culturale e tutto riconduce ancora e sempre alla sfera estetica e simbolica. Non per nulla riesce solo ad eccepire che è stato "messo in discussione l'ideale tradizionale che l'armonia e la regolarità fossero l'aspetto centrale del valore culturale, riformulandolo in base a un'interpretazione più eterogenea in cui il relativismo sostituisce l'assolutismo e in cui il concetto di valore viene considerato mutevole e di più ampio significato. Eppure si può sostenere che se, da un lato, il postmodernismo concentra la sua attenzione su una prospettiva più ampia di valore, dall'altro non riesce ad offrire un quadro tecnico soddisfacente di come il valore possa essere interpretato e valutato". Ritiene, pertanto, che "a causa di tali incertezze la cultura contemporanea parla di una 'crisi di valori'" e che "si potrebbe uscire da questa situazione di stallo accettando", fra l'altro, di "separare l'ambito del giudizio puramen-

te estetico e autoreferenziale da un contesto sociale o politico più ampio in cui il giudizio sul valore viene elaborato"<sup>20</sup>. Che uno sviamento finale tanto imprevedibile, a fronte dell'attrezzatura concettuale di un economista, sia dovuto al condizionamento aprioristico esercitato dalla chiusa ideologia del valore in sé dell'arte viene espressamente detto da Throsby medesimo. Nell'illuminante premessa al suo volume racconta, infatti, che, per *captatio benevolentiae* all'indirizzo del suo pubblico, in occasione di un seminario dal titolo "L'arte e l'economia", da lui tenuto a Camberra, esordì con una metafora, secondo la quale, se "avessero assunto sembianze umane [...], l'economia sarebbe certamente stata un uomo grasso, ipocondriaco, molto loquace e trasandato" e "l'arte [...] una donna elegante, imprevedibile e con un non so che d'intrigante", e ciò "perché l'alone di mistero che avvolge l'arte, l'enigma di cui si circonda, hanno un ascendente molto più forte di quanto si possa immaginare"<sup>21</sup>. Ma il punto sta proprio nell'accorgersi che, nati insieme, come notava Malraux<sup>22</sup>, il valore enigmatico dell'arte e l'intemporale moriranno probabilmente insieme e che a causa di questo ascendente, di questo enigma, il patrimonio storico di cultura e d'arte può anche dissolversi prima. Nel porre distinzioni, uno dei termini contrapposti non potrà capziosamente nutrirsi di intrigante ed elegante vaghezza per molto tempo ancora. Non è abbastanza asserire che, "mentre il valore economico nasce dalle preferenze degli individui e dalla loro disponibilità a pagare [...], il valore culturale ha una natura diversa", se poi non si precisa quale questa sia, o che, "nel caso della cultura, i prezzi e il valore culturale sono due entità distinte, non solo per le naturali imperfezioni dei primi, ma per la natura stessa del secondo", o che "il valore culturale non è ricompreso nel valore economico e, nella misura in cui è misurabile, diventa un fattore essenziale per la conoscenza del comportamento umano e un punto teorico basilare per l'economia della cultura"<sup>25</sup>. Piuttosto, a voler insistere per forza, per non confliggere troppo con i *professional*, sull'esistenza di un *valore in sé* dei beni culturali indipendente dalla fruizione, perché attinente ad una caratteristica assoluta di questa classe di beni, dovuta al fatto che "la loro perdita non ci impoverirebbe economicamente, ma ci impoverirebbe culturalmente", e a voler dunque ammettere "una differenza tra economia e cultura", perché

“la società non si esaurisce nella sua quantificazione economica”, occorre almeno riconoscere subito appresso, come fa per l'appunto Leon, che “ciò non toglie che si ragioni ben dentro un universo capitalistico, e che il valore in sé che attribuiamo al bene culturale è certamente influenzato dalla società nella quale viviamo; e che la stessa separazione fra economia e cultura possa essere il riflesso di una mistificazione” e che, comunque, “il valore in sé dei beni culturali non sarà mai tanto grande da giustificare volumi crescenti, o semplicemente dignitosi, di spesa per tale settore”<sup>24</sup>.

Bene, perciò, che ormai molti degli umanisti almeno chiedano una “attenuazione di visioni idealizzanti e di valori assoluti”, avvertendo con Longhi che “l'opera d'arte sta nel mondo”, che “il maggior frutto [...] si raccoglie per via di concretezze”<sup>25</sup>.

### 3.2 Altri paradigmi dell'età moderna

Il valore in sé è solo un potenziale. Non viene al mondo, se non è percepito. E il valore percepito, l'unico esistente nella realtà terrena, non coincide con una carica oggettiva implicita nello *stock*, essendo, invece, la risultante soggettiva del processo di interazione fra questa e l'utente per come motivato e per quanto attrezzato a riconoscerla e ad avvalersene.

Il puro valore in sé, pertanto, non potrà mai inverarsi. Quanto a se stesso non può che restare un'astrazione mitologica, un'araba fenice. Anche per i beni meritori la preferenza di comunità che fattivamente li individua è un comune denominatore di distinte opinioni maturate empiricamente o convenzionalmente accettate, fra loro non più che simili, assai più che di astratti apprezzamenti: troppo labili in sé per offrire un solido ancoraggio. Solo il valore d'uso, quindi, è reale e realmente efficace per la sopravvivenza dei beni. Infatti, quando si traduca in consumo materiale di oggetti, induce a ricostituirne altri della stessa specie, per trarne utilità ulteriori, e, quando immateriale, a conservarli tanto quanto se ne apprezzino i benefici di cui si vuole continuare a fruire. La valorizzazione del patrimonio culturale storico ottiene, per l'appunto, di rafforzarne anche la tutela e tanto più sensibilmente, quanto più forte, eterogeneo e ampiamente diffuso è il beneficio che se ne avverte.

Insomma il valore di qualunque cosa è quello che si ha modo di scorgere e di cogliere con profitto, con soddisfazione. Talché può anche totalmente consistere in una mera proiezione

dell'utente, fosse anche superstiziosa, senza essere meno effettivo per questo. Ma non ci si accorge di nulla, se non spinti razionalmente a farlo, sia pure erroneamente per asimmetria informativa, ovvero se non se ne sente il bisogno o il desiderio, non importa se fittizi, ovvero se non ce se ne aspetta l'appagamento, che, materiale o immateriale che sia, si configura comunque come utilità. Quanto maggiore, perciò, sarà l'utilità, e dunque l'efficacia dell'interazione, e quanto più sarà stata conseguita con efficienza, tanto più grande risulterà il valore.

Efficacia, efficienza, utilità, bisogno, desiderio, razionalità della domanda, apprezzamento: anche quando riferiti al valore estetico, chiamano tutti in causa la sfera dell'economia.

Metrica comune di tutti i comportamenti umani, individuali e sociali, la nozione di valore, difatti, è la base concettuale dell'economia e nondimeno della cultura. Facendo leva su di esso, si può dunque “costruire un'analisi congiunta di economia e cultura”<sup>26</sup>. Ma perché questa sia confacente al contesto attuale e dunque capace di generare valore, si tratta intanto di accertare la persistente funzionalità di più di un paradigma consegnatoci dal passato e specialmente dall'età moderna.

Soprattutto giova notare che “prima del capitalismo le questioni economiche erano parte di altri campi d'indagine: etica, politica, diritto. Solo dopo diventa una scienza economica autonoma da altre discipline”<sup>27</sup>. Ciò accade quando l'utile derivato dal processo produttivo smette di spendere le pratiche gratuite con cui i nobili medievali coltivano la dignità personale, ma viene reimpiegato per potenziare la capacità produttiva stessa. Non altro, difatti, è il “disinteressato” rapporto con l'arte teorizzato da Kant nella *Critica del Giudizio*.

Donde la catastrofe divaricante fra economia e cultura.

E però si è giunti a dire che, per “definire un'attività come economica, non è essenziale che essa sia valorizzabile in termini monetari; [...] non tutte le attività economiche sono regolabili attraverso scambi di mercato, cioè attraverso trasferimenti di beni o servizi verso un corrispettivo monetario corrispettivo al prezzo”<sup>28</sup>. Anzi ha ragione Giuliano Segre<sup>29</sup> che all'economia si guarderebbe senza diffidenza idealistica, ove di Adam Smith il maggior successo fosse andato non alla tesi esposta nella lezione da lui tenuta probabilmente nel 1763<sup>30</sup>, bensì alla teoria “moralista”<sup>31</sup> in cui spiega, nel 1759,

che macellai, birrai, fornai, nel venderci la loro merce, perseguono un interesse privato consistente anche nel piacere disinteressato dell'altruismo, il quale viene quindi ad assumere una precisa valenza economica.

Poiché è accaduto altrimenti, il pensiero economico moderno si è basato sul paradigma centrale della funzione obiettivo della massimizzazione del profitto per gli agenti economici privati e del beneficio collettivo, invece, per quelli pubblici, il cui ottimo risultato è dunque dato dal consenso della collettività. Sennonché anche questo assunto comincia a traballare a fronte dell'approccio sistemico alla interpretazione di tutti i fenomeni anche di natura economica e segnatamente per effetto della nuova teoria d'impresa accordata agli *stakeholder*; per la quale il consenso sociale crea valore e sempre più, pertanto, si pone come condizione di mercato inevitabilmente determinata dalla cogente razionalità dei comportamenti economici. Difatti, se ancora nel 1970 Milton Friedman vedeva nel profitto l'unica legittimazione etica e sociale dell'impresa, il concetto della responsabilità sociale, enunciato da Zappa<sup>52</sup> fin dagli anni venti e quindi costantemente ripreso e precisato dagli studiosi di economia aziendale e segnatamente da Bowen<sup>53</sup> nel 1953, è progressivamente evoluto sul piano sia degli studi che delle politiche pubbliche<sup>54</sup>, fino ad essere oggi considerato "come perno centrale della economia politica, dell'economia d'azienda e della politica" e, addirittura, come potenziale "terza via" per ricucire "il fallimento del modello capitalistico selvaggio con l'utopia del marxismo"<sup>55</sup>. Risulta così indebolita anche la visione neoclassica dello Stato, "rappresentato come un agente spinto da motivazioni essenzialmente etiche, che interviene nel mercato solo nell'interesse pubblico, per risolvere l'inevitabile tensione che si viene a creare tra razionalità individuale ed etica collettiva, dal momento che i doveri di natura etica e morale non sono riconosciuti a livello del singolo individuo"<sup>56</sup>.

In sintesi, pertanto, è lecito asserire che l'economia è la scienza della sopravvivenza dei beni e delle funzioni utili, ovvero la scienza della efficace ed efficiente soddisfazione dei bisogni<sup>57</sup>, quali che ne siano la specie e il grado, e ciò, per quanto attiene in particolare alle aziende, al fine di creare e diffondere valore per i "consumatori" e per tutti gli *stakeholder* e per l'impresa stessa, onde assicurare la propria sopravvivenza nel lungo periodo e remunerare il capitale investito dagli

*stockholder*. Ormai, infatti, che la missione del marketing di generare valore non dovrebbe risolversi nel profitto a breve degli azionisti, le basi teoriche del pensiero economico risultano pienamente compatibili con il patrimonio culturale storico e con le organizzazioni che in vario modo partecipano ai suoi obiettivi di tutela e valorizzazione: e tanto più che, data la natura pubblica di questo in Italia specialmente, *stakeholder* e *stockholder* coincidono e che la sopravvivenza delle organizzazioni assume per sé anche maggiore importanza, quando, come nel caso dei musei e non solo, si combinano con il capitale medesimo.

Né dovrebbe sgomentare il lessico. Non a caso, per cominciare, la scienza del valore è detta assiologia, da ἄξιος, λόγος, che significano indistintamente insieme merito, valore, prezzo. Perciò, quando riferito all'arte e alla cultura, non occorre che il valore si renda autonomo dalla dimensione del mercato. Del resto che i beni pubblici, fra i quali il patrimonio culturale storico, siano accessibili senza il corrispettivo di un prezzo, è un'apparenza labile, se si guarda non tanto all'aspetto, alfine irrilevante, dei costi diretti molte volte imposti per lo scambio, quanto agli oneri sostenuti in anticipo da ciascuno attraverso l'erario. Le differenze, certo rilevanti, sono dunque in ogni caso interne alle logiche di mercato; semplicemente fanno dei beni culturali un settore di mercato specifico.

Ma, per renderla ben manifesta nelle sue motivazioni e nei suoi obiettivi, la nozione di valore d'uso va rapportata, in questa fuoriuscita dall'età moderna, anche ad altri numerosi paradigmi, fra cui quelli di consumo, ormai inteso come "agire sociale dotato di senso", di bisogno, sostituito dai desideri<sup>58</sup>, e di razionalità utilitaristica nei comportamenti economici.

Indubbiamente "non è solo una sensibilità semantica, lessicale richiamare l'uso scorretto del termine consumatore per designare l'agire di consumo"<sup>59</sup>. Le ragioni in effetti sono molte. La più palese è che, il primato della produzione essendosi trasferito dalle merci ai servizi e alle informazioni ed essendo sopraggiunta la stagione dell'economia della conoscenza, lo spazio maggiore non è più occupato da prodotti "consumabili" nel senso proprio che l'uso ne causa la distruzione. E, oltre al passaggio dai consumi primari a quelli immateriali, soprattutto importa che il consumo non è più condizionato dalla produzione. *I want* avendo sostituito *I*

*need*, il baricentro si è spostato dal produttore al consumatore, che, sempre meno eterodiretto e massificato, sempre più informato, selettivo e dotato della possibilità di scegliere entro una vasta gamma di beni sostitutivi, è divenuto “sempre meno disponibile a omologarsi agli altri [...], esige [...] prodotti rispettosi della sua unicità di individuo”<sup>40</sup> e “si sta inoltrando lungo i sentieri dell’economia delle esperienze”<sup>41</sup>. La sua natura, quindi, è talmente mutata, che a buon diritto si suggerisce di parlare di cliente e, più ancora, di *prosumer*<sup>42</sup>, anziché di *consumer*; volendo avvertire fin dal nome che si tratta di un soggetto che partecipa in modo determinante alle scelte produttive, facendo valere le proprie specifiche esigenze, e che è “*sensation seekers* e si rapporta ai beni del mercato in termini polisensuali”, giacché, ampiamente saturati i bisogni, sono subentrati i desideri, che “a loro volta alimentano una nuova categoria di richiesta di *esperienze*”<sup>43</sup>.

Tutto ciò essendo decisamente vero, ed erompendo perfino una forte spinta verso la “estetizzazione” della vita quotidiana<sup>44</sup>, resta, nondimeno, che i desideri si configurano come domanda di qualità e che, pertanto, benché non condizionati da un qualche stato di necessità elementare, agiscono comunque intensamente. Così la nuova figura dell’utente, cliente, *prosumer*; che, se debitamente inserita nel contesto, può, per comodità, continuare a dirsi consumatore senza che ne discendano equivoci di sorta, configura pur sempre un soggetto razionalmente rivolto a massimizzare o ad ottimizzare almeno la propria utilità. Per razionale, infatti, non può intendersi soltanto una scelta dettata dal calcolo esatto dei costi e dei benefici operato in condizioni di indigenza. Che l’utilità, come nota Secondulfo<sup>45</sup>, al quale si richiama Fabris, possa assumere, oggi specialmente, una valenza simbolico-culturale nulla toglie alla sua qualità economica, tanto quanto l’insorgere dei desideri al posto dei bisogni non ha comportato la fine dell’economia. Semplicemente avviene che le molle della domanda e dunque i principi del marketing<sup>46</sup>, le leggi del mercato sono tenuti a conformarsi al nuovo contesto: il dittico economico-utilitaristico, correlandosi con “una razionalità ben più complessa e ampia” che nella stagione precedente, muta, infatti, nei contenuti di ciascun termine, non però nelle logiche di causazione reciproca. Nonostante ogni logica obiezione, per esempio, accettare di corrispondere per l’acquisto di una merce il prezzo aggiunto dal valore

della marca risponde a razionale utilità, proprio perché “le strutture di significato di una cultura possono promuovere a beni culturalmente utili e significativi” e, dunque, a nostro avviso qualificabili come economici, prodotti “oggettivamente meno vantaggiosi di altri”<sup>47</sup>. L’estetica, le emozioni, le passioni, i sentimenti presi a riferimento da Fabris non contraddicono il principio della razionalità economica, bensì lo nutrono di sé in misura impensabile in condizioni di materiale indigenza e, per essere soddisfatte, spingono a comportamenti e a prodotti razionalmente utilitaristici. La soluzione perciò opportuna è proprio quella suggerita da Maffesoli: non bandire il pensiero razionale, ma “farlo evolvere nella società postmoderna verso forme e modalità di ‘iper-razionalità’, che inglobino anche quelle dimensioni considerate normalmente secondarie, come le emozioni e l’apparenza”<sup>48</sup>.

In queste recenti e molto impegnative accezioni, dunque, e con l’accortezza a che ogni volta traspaiano, consumatore, bisogni, utilità e razionalità economica possono ben essere correntemente utilizzate.

### 3.3 Valore come utilità

Constatare che il valore diventa reale unicamente quando percepito, nel senso che soltanto allora si fa avvertire efficacemente nelle dinamiche relazionali e dunque nelle scelte comportamentali delle comunità, non è ancora abbastanza. Ciò perché il valore può essere percepito anche solo idealmente, pregiudizialmente, magari per semplice convenzione sociale, senza averne fatta diretta esperienza.

Non per nulla, considerando che i beni culturali, allorché pubblici, siano, per loro propria natura, pure esternalità positive, per le quali sul mercato non si pagherebbero prezzi, Frey e Pommerehne distinguono per essi cinque tipi di valore, almeno in parte sovrapponibili, quattro dei quali percepiti in astratto: il valore di “opportunità”, avvertito da chi sa di poter trarre beneficio da tali beni e servizi, anche se non ne fruisce direttamente; il valore di “esistenza” per chi volesse fruirne in futuro; il valore di “eredità” per le generazioni future<sup>49</sup>; il valore di “prestigio” che ne ottiene anche chi non li usa e non li apprezza<sup>50</sup>. D’altra parte, molto meglio e più semplicemente, basta accorgersi, come segnalano Oliver, Costabile, Raimondo e Micelli, che la percezione del valore di un bene può anche precedere l’acquisto e addirittura prescindere del tut-

to e che, pertanto, va distintamente e attentamente considerata la soddisfazione conseguente all'uso<sup>51</sup>. Il valore effettivamente determinante per la sorte degli oggetti raggiunge, infatti, la sua massima forza operativa, allorché quello percepito in astratto, in sé debole alquanto, sia confermato, potenziato e mantenuto nel tempo a seguito di esperienze d'uso<sup>52</sup>: di certo né il valore in sé né quello fideisticamente percepito potranno mai raggiungere la soglia efficiente per la salvaguardia del bene e specialmente nel processo decisionale democratico in una società di massa.

Resta giusto da notare, allora, che, per originare questo più rilevante valore, necessita un servizio<sup>53</sup>, il quale, quanto ai beni culturali, ha per grado minimo la fisica accessibilità degli oggetti. Perciò occorrerà anche constatare che non semplicemente nelle caratteristiche dello *stock* è insito l'intero valore potenziale che, interagendo con l'utente, sfocia nell'effettivo valore d'uso, bensì in quelle del servizio globale, che genera un surplus rispetto al valore insito nei singoli fattori produttivi. Si pensi, prendendo ad esempio la tradizionale offerta museale, che pure è ben lungi dall'esaurire la gamma degli *output* generabili impiegando il *cultural heritage*, all'accoglienza, all'allestimento, agli apparati informativi e via continuando.

Non che all'ideazione e all'erogazione del servizio non concorrano significativamente la qualità e la quantità del patrimonio storico impiegato. Queste, però, operano in combinazione con numerosi altri *input* frequentemente decisivi per se stessi. Il bene culturale oggetto di valorizzazione è funzionalmente da intendere, quindi, come uno dei fattori produttivi, certo di primaria importanza, e, precisamente, come materia prima o come semilavorato, a seconda della estensione della filiera considerata, giacché la sua "messa in valore" dipende, in ultimo, dalla capacità delle organizzazioni di trarne beni e servizi utili a soddisfare bisogni/desideri collettivi e individuali impiegandolo in combinazione con numerosissime altre risorse<sup>54</sup>.

Pertanto un assunto fondamentale per le scelte strategiche e operative delle organizzazioni del settore è che la loro *performance* è condizionata, ma non insuperabilmente determinata dal potenziale implicito nello *stock*, la cui eventuale esiguità non costituisce, quindi, un vincolo strutturale immodificabile, tanto quanto la sua eventuale rilevanza non è suffi-

ciente garanzia di successo. Al prodotto/servizio, infatti, molto contribuiscono, oltre alle canoniche componenti contemplate in letteratura<sup>55</sup>, dall'ambiente fisico al personale di contatto e al *prosumer*; le tante ed eterogenee risorse immateriali e materiali immesse nel processo produttivo. Fra queste rilevanti soprattutto, benché non soltanto, appaiono le competenze di merito scientifico e culturale e le strumentazioni necessarie a rilevare il potenziale del capitale culturale disponibile, la capacità aziendale di indagare e segmentare debitamente il mercato manifesto e latente, la cultura del servizio atta ad individuare le attese della domanda e a corrispondervi, le dotazioni tecnologiche idonee ad ampliare l'utilità dell'offerta anche a fronte delle dissimili abilità degli utenti, la perizia manageriale e segnatamente di marketing anzitutto quanto alle politiche di prodotto e poi di promozione e di distribuzione.

Altresì, atteso che la funzione obiettivo della valorizzazione del patrimonio culturale storico consiste in ogni caso nel generare al più alto livello di efficacia e di efficienza tutta la gamma dei possibili benefici materiali e immateriali per la persona e per le collettività, non va neppure trascurato che questo risultato ottiene di riflesso di conferire e dunque di aggiungere valore alla materia usata per la realizzazione dei prodotti<sup>56</sup> e che da ciò discendono due eminenti effetti. Uno attiene alla maggiore possibilità che venga sopportato il costo di conservazione dei beni culturali storici, essendo questa proporzionale al loro valore riconosciuto. L'altro è che il valore aziendale delle organizzazioni stesse – tanto private che pubbliche, come, ad esempio, i musei – include anche una dimensione prospettica, giacché, non meno in questo che in altri settori, esso inerisce in maniera notevole al cosiddetto "potenziale generativo"<sup>57</sup> di cui sono munite, ovvero alla capacità di generare costantemente ulteriore valore, di creare valore dal valore<sup>58</sup>. Il che evidenzia che il valore del capitale economico e dunque dell'impresa nella sua interezza corrisponde a quello generato e ulteriormente generabile per gli *stakeholder*.

Il valore atteso dalla gestione del patrimonio culturale storico è, insomma, a beneficio degli utenti anzitutto, quindi dello stesso patrimonio, nonché delle organizzazioni pubbliche e private che vi attendono. Perché si produca in ogni parte e al meglio, è essenziale progettare l'impresa sulla base di una

conoscenza analitica delle utilità generabili nel contesto assegnato e in vista della prevedibile evoluzione di questo a breve e medio termine. A tal fine occorre assumere intanto un concetto sistemico di valore, il quale, benché suscettibile di accezioni diverse a seconda degli ambiti di applicazione<sup>59</sup>, non ha però motivo, per quanto già osservato, di essere diversamente concepito per la sfera economica e per quella culturale<sup>60</sup>. Una definizione di validità generale, corretta e opportuna quanto serve per arrivare a quello che tutti, umanisti in testa, si propongono di ottenere, può ben essere, infatti, *tout court* di specie economica.

Del resto questa affermazione risulta tanto più giustificata da quando la troppo astratta nozione di valore<sup>61</sup>, variamente riferita da filosofi ed economisti quando alla rarità, quando al costo, quando alla quantità di lavoro incorporato nel prodotto e a molto altro ancora e con l'aggiunta di combinazioni molteplici e di distinzioni minute<sup>62</sup>, è stata poi sostituita da quella soggettiva<sup>63</sup> di utilità<sup>64</sup>, legata con misurabile concretezza all'apprezzamento di un bene nel suo rapporto con l'utente, ovvero al beneficio che questi ne trae<sup>65</sup>. In fondo Kant stesso, normalmente portato a testimone del disinteressato valore dell'arte, spiega altresì che "l'oggetto non è scelto soltanto in quanto 'buono in sé', ma anche in quanto 'buono a', cioè a dire idoneo a perseguire un determinato fine [...] legato all'interesse, diretto o indiretto, del soggetto operante"<sup>66</sup>. Altresì per Marx "le merci debbono dar prova di sé come valori d'uso prima di potersi realizzare come valori. Poiché il lavoro umano speso in esse conta solo in quanto è speso in forma utile per altri. [...] Ma solo il suo scambio può dimostrare se esso è utile ad altri e quindi se il suo prodotto soddisfa bisogni di altre persone"<sup>67</sup>. In seguito, fra i numerosi altri, anche Bentham parla di utilità in ordine ad oggetti che "generano giovamento, benefici, piacere, benessere e felicità"; più tardi ne descrisse il significato paragonandolo al concetto di piacere associato all'atto di consumo, interpretazione che venne ulteriormente elaborata da Jevons [1888] e accettata come base della teoria marginalista. Da qui ha origine la teoria dell'utilità, che a sua volta prelude alla teoria del comportamento del consumatore nell'economia moderna"<sup>68</sup>.

La elementare, ma determinante conseguenza di un simile approccio è che se un oggetto o un servizio non risultano uti-

li per i nostri bisogni, per quanto siano dotati di intrinseca importanza, per quanto possano essere scarsi e per quanto grande possa essere la quantità di lavoro occorrente per produrli e, d'altro canto, per procurarseli, il loro valore non rileva. Ha valore, invece, ovvero costituisce un "bene", tutto ciò che vale a soddisfare un bisogno di cui si sia consapevoli e tanto più, ovviamente, quanto maggiore è il bisogno e quanto meglio viene soddisfatto<sup>69</sup>.

La consapevolezza del bisogno e della possibilità di soddisfarlo mediante certi consumi assume, pertanto, una funzione decisiva, che investe la responsabilità di tutti i servizi preposti alla formazione del capitale umano, a cominciare dalla scuola ma certamente non fermandosi ad essa. In particolare le organizzazioni del settore, specialmente se pubbliche, dovrebbero essere urgentemente avvertite del rischio che possa venire pregiudicata la sopravvivenza di fenomeni che abbiano al momento solo un potenziale di "valore differito" nel tempo in quanto poco o per nulla apprezzati oggi, ma potenzialmente in grado di diventare un bene effettivo per utenti futuri<sup>70</sup>.

A condizione, insomma, che se ne abbia coscienza, "questi beni acquistano [...] per gli individui la medesima importanza che ha per loro la soddisfazione di un bisogno, importanza che chiamiamo *valore*; perciò il valore è l'importanza che i singoli beni o quantità di essi acquistano per noi in quanto riconosciamo che da essi dipende la soddisfazione di un bisogno"<sup>71</sup>. Obiezione solita, tuttavia, è che questo non si configuri ancora come valore economico. Perché lo divenga, occorrerebbe che la cosa utile sia anche troppo scarsa per poter esaurire completamente la domanda, giacché a determinarne il valore propriamente economico sarebbe la differenza fra fabbisogno e utilità concretizzata dal prezzo di scambio, ovvero dal mercato<sup>72</sup>. Per cui non avrebbero valore economico, non implicando costi di acquisto, i beni culturali pubblici sia in quanto inalienabili in sé, sia perché i beni e servizi che se ne possono trarre sono in gran parte gratuiti o comunque accessibili a prezzi sociali, sia perché i restanti, scambiabili a prezzi di mercato, non sono affatto scarsi, anzi ampliabili ad oltranza.

Questa tesi è però discutibile per tre aspetti almeno. Intanto, perché porta necessariamente a coincidere valore e prezzo, trattabili, invece, come elementi distinti e non obbligati ad incontrarsi<sup>73</sup>: la libertà e l'aria, ad esempio, non hanno prezzo

di scambio, ma, notava Calamandrei, si capisce quanto valgono quando cominciano a mancare. Il secondo perché il prezzo di mercato di questi beni e servizi esiste nonostante l'apparenza, venendo costantemente corrisposto per il tramite indiretto dell'erario e per via di allocazione di risorse finanziarie commisurate alle preferenze della comunità e stabilite in competizione con altri beni di merito. Il terzo perché, come si vedrà più avanti, la valorizzazione e la tutela comportano beni e servizi sia di consumo che industriali economicamente misti, giacché utilizzabili per rispondere alla domanda sia sociale che privata, e dunque in parte notevole scambiabili sul mercato a prezzi non calmierati per esigenze sociali.

Ciò risolve il maggiore ostacolo opposto alla possibilità di considerare propriamente economiche le organizzazioni pubbliche, come i musei e non solo, destinate alla valorizzazione del patrimonio culturale storico. Non viene contraddetto, del resto, nemmeno il principio secondo cui “nell’impresa razionalità e organizzazione sono ‘piegate’ a una logica di prestazione che è propria del contesto competitivo messo in atto dal mercato: un contesto che spinge verso la generazione di profitto e di vantaggi competitivi ed esclude altre finalità, altri sensi dell’azione”<sup>74</sup>. Di certo, infatti, va evitata ogni confusione “tra razionalità economica e non economica”, giacché altrimenti “l’impresa cessa di essere un’istituzione specializzata, vincolata al vantaggio competitivo, per divenire microcosmo sociale, dove tutte le esigenze – economiche, etiche, culturali, estetiche ecc. – sono poste sullo stesso piano ricercando di volta in volta ragionevoli compromessi”. Ebbene, quanto alle organizzazioni in esame, non si presenta il rischio di equivocare fra “un’impresa che lavora in coppia col mercato” e “un’azienda plurimotivata, che costituisce una collettività – variamente gerarchizzata – capace di autodeterminazione rispetto agli imperativi del mercato”<sup>75</sup>. Non è solo, difatti, che, in fin dei conti, l’azienda è l’“ordine strettamente economico di un istituto”<sup>76</sup>. Né è solo che la definizione dell’impresa *profit* si attaglia perfettamente a quelle in questione, giacché, essendo riferita allo scopo di creare e diffondere valore, “*in primis* si tratta del valore economico attribuibile ai beni, materiali e immateriali, utili al soddisfacimento dei bisogni umani, individuali e collettivi”<sup>77</sup>. Più ancora c’è da rilevare che il vantaggio competitivo vincolato al mercato sussiste a pieno titolo tanto, ovviamente, per le organizzazioni private del settore,

quanto per quelle pubbliche che, pur non essendo in concorrenza reciproca – atteso che, piuttosto, il valore creato da un museo, ad esempio, spinge la domanda a desiderare anche gli ulteriori prodotti/servizi offerti dagli altri –, debbono però competere con quelle attive in campi finitimi sia di mercato, come gran parte delle *performing art* e delle attività di tempo libero, sia e soprattutto di specie meritoria, dalla sanità a molto altro. Tant’è che, ove non “lavorino in coppia col mercato” e anzi ne disconoscano gli imperativi, operando scelte autoreferenziali, decrescono man mano nelle preferenze comunitarie e ricevono pertanto minori quantità di sussidi pubblici<sup>78</sup> e privati fino anche a scomparire – le organizzazioni, il loro capitale e la stessa materia prima su cui agiscono – quale esito finale di un ciclo economico perverso. La finalità di creazione di valore per il contesto, fosse anche soltanto, come in realtà non è, di natura gratuitamente “etica ed estetica”, è, dunque, solo apparentemente “altra” rispetto a quelle di profitto e di competizione. Di fatto invece, poiché comporta un prodotto assolutamente funzionale – per non dire brutalmente “servente” – a questi obiettivi, e dunque alla creazione di valore per l’impresa, essa si configura come compito economicamente ineludibile per tutte le organizzazioni, pubbliche comprese, che tendano a sopravvivere e a svilupparsi.

Dunque è di molta importanza la teoria, facilmente riscontrabile empiricamente, per la quale, avvertendo bisogni diversi, si attribuisce maggior valore ai più urgenti: e ai bisogni prima che ai desideri. Ciò conferma, infatti, che la stagione attuale, connotata, come si è visto, dalla forte riduzione delle necessità primarie materiali, è l’ottimo contesto per l’apprezzamento dell’offerta culturale e tanto più che non appare privo di reale fondamento il paradigma secondo il quale, mentre i bisogni decrescono fino a scomparire man mano che siano soddisfatti, i desideri, alcuni almeno, fra cui specialmente quelli rivolti alla cultura, incessantemente si accendono<sup>79</sup>. Indirettamente lo avvalorano anche chi, come von Wieser, dichiara che, “se [...] consideriamo da vicino il comportamento di un individuo per il quale si ripete sempre esattamente lo stesso piacere – proprio lo stesso, non uno affine o complementare – vedremo che anche in questo caso l’effetto sarà stanchezza o noia”<sup>80</sup>. L’uso di un bene culturale, infatti, fosse anche più volte lo stesso, non darà mai luogo ad una identica esperienza.

Insomma quel che ai fini nostri davvero conta dell'approccio marginalista è che, rovesciando i precedenti assunti sia angustamente economici, quanto al valore di mercato confinato al prezzo di scambio immediato, che artificiosamente culturali, quanto al valore in sé e alle esternalità puramente astratte del patrimonio, ci rende ben avvertiti che è il valore del prodotto a definire quello dei fattori produttivi, quali nel nostro caso i beni culturali, e non viceversa. Del resto, al di là di ogni dotta disputa teorica, per chi agisca con fattivo intento aziendale per soddisfare un campo di domanda divenuto dal dopoguerra cospicuo, variegato e continuamente crescente, determinante è che anche sul piano legislativo si sia prodotta una profonda revisione della categoria del valore dei beni di cultura<sup>81</sup>, ormai considerati come beni di fruizione in ragione del loro "valore d'uso", piuttosto che come beni di appartenenza a motivo del loro patrimoniale "valore in sé", in difesa del quale era stata pensata la legislazione prerепubblicana<sup>82</sup>.

Attesi, dunque, il vasto e crescente bisogno/desiderio di cultura<sup>85</sup> e l'almeno asserita preferenza di comunità circa l'obbligo di investimenti volti a potenziare ulteriormente la consapevolezza di tale esigenza e la disponibilità degli strumenti a tal fine necessari – la scuola di ogni ordine e grado anzitutto –, si può coerentemente concludere che il valore del *cultural heritage* sostanzialmente dipende – e anzi immediatamente con esso coincide – dal valore economico di mercato del sistema di offerta di cui si rendano capaci le apposite organizzazioni pubbliche e private e proprio in un senso che non contraddice e anzi corrobora il valore ideale dell'eredità storica e le disposizioni della nostra costituzione repubblicana. Ovviamente un così veloce approdo a una tale nozione di valore potrà facilmente meritare l'accusa di supponenza spicciativa, a fronte dei fiumi di speculazione altissima corsi nei secoli e finora dai tempi più lontani. D'altronde, poiché la relatività storica vanifica l'assolutezza dei valori, pur senza nulla togliere al giusto esercizio dell'infinitamente distinguere e argomentare fra valori incondizionati e soggettivi, fra valori delle cose e della realtà, nonché, oltre al resto, fra valori soggettivi riferibili agli impieghi dei beni e valori oggettivi di scambio dati dal prezzo di mercato, quindi anche tra valore di scambio oggettivo e prezzo di mercato negoziato, sembra, per quanto poco, abbastanza focalizzare l'assunto più

utile al *getting think done*. Come avvertiva l'acuto buon senso di Flaiano, non è l'arabesco la linea più breve per unire due punti.

### 3.4 Gamma del valore

Per la gamma del valore connesso ai processi di acquisto e di consumo di prodotti e servizi in genere è stata prospettata una tassonomia assai varia, applicabile interamente o quasi anche al campo culturale<sup>84</sup>. Ma per quest'ultimo, tranne rare eccezioni<sup>85</sup>, la segmentazione delle utilità possibili è rimasta circoscritta per le ragioni già dette, e con ben poche differenze da studioso a studioso, al valore in sé del patrimonio e, dunque, alle esternalità immateriali individuali e collettive cui si legano prodotti esentati da prezzi di mercato. Così, ad esempio, Frey e Pommerehne segnalano cinque categorie di valore: "educativo" per "l'intera collettività", nonché quelli, prima ricordati, di "opportunità", "esistenza", "eredità", "prestigio"<sup>86</sup>. E cinque, di analoga specie, ne individua Throsby. Della prima, consistente nel *valore estetico*, afferma che, "senza tentare di decostruire ulteriormente l'elusivo concetto di qualità estetica", riconduce alle proprietà della "bellezza, armonia, forma e altre caratteristiche dell'opera come una componente riconosciuta del valore culturale", e altresì precisa che "eventuali elementi aggiuntivi per la lettura estetica dell'opera possono essere l'influenza dello stile, della moda e del buono o cattivo gusto". La seconda, identificata nel *valore spirituale*, è da "riconoscere in un contesto religioso". Segue il *valore sociale*, consistente nel fatto che "l'opera può comunicare un senso di relazione con gli altri, contribuire alla comprensione della natura della società in cui viviamo". Quindi è il *valore storico*, ovvero come l'opera "rispecchia le condizioni di vita del tempo in cui è stata creata". Infine vengono il *valore simbolico*, dovuto al fatto che "le opere d'arte e gli altri oggetti culturali esistono in quanto depositari e portatori di significato", e il *valore di autenticità*, che "si riferisce al fatto che l'opera è la vera, originale"<sup>87</sup>. Come chiarisce Santagata nella prefazione al volume, che non si pensi ad altro è perché "la natura del valore è [...] l'elemento di separazione tra i fenomeni culturali [...] e quelli economici", talché "il valore culturale ha una natura diversa" da quello economico, che "nasce dalle preferenze degli individui e dalla loro disponibilità a pagare per un bene e si riflette sul sistema dei prezzi"<sup>88</sup>.

È proprio per questi assunti, però, che la *performance* della valorizzazione trova spazi molto limitati. Serve perciò subito ribadire che, come detto in precedenza, in aggiunta, ovviamente, ai beni culturali privati alienabili e dunque propriamente di mercato, anche per quelli pubblici, guardando oltre le apparenze, si può a buon diritto parlare di valore economico e perfino asserire che la teoria del prezzo equivale o almeno si accompagna ad una teoria del valore. Ugualmente, infatti, essi dipendono dalle preferenze degli individui e delle comunità e dalla loro disponibilità a pagare per fruirne o ad accettare una compensazione per rinunciarvi: disponibilità che si concretizzano e si riflettono sul sistema dei prezzi intanto pubblici attraverso l'erario, nonché immediatamente, assai spesso, con la decisione di acquisto di molteplici beni e servizi privati. Pertanto la qualità meritoria dei prodotti e dei servizi sociali rende questi in buona parte diversi da quelli strettamente di mercato solo quanto alla linearità dei flussi: diretti per le imprese private, indiretti per le pubbliche. Tale differenza, assai ragguardevole per moltissimi aspetti gestionali, non rileva per quello che prioritariamente conta ai fini della declinazione della missione e della messa a punto della strategia, ovvero per la individuazione degli utenti ai quali indirizzarsi e, dunque, per le politiche di prodotto, di prezzo, di promozione, di distribuzione: il fatto, cioè, che anche quello del *cultural heritage* è un valore economico, regolato dalle normali leggi di mercato inerenti alla produzione, allo scambio, al prezzo e, insomma, al rapporto fra costi e ricavi e che esso va pertanto generato dai produttori e utilizzato dai destinatari a livelli di quantità e qualità non inferiori alla soglia critica al di sotto della quale le organizzazioni e il connesso patrimonio culturale verrebbero così poco preferiti da non potersi aspettare un futuro di lungo periodo.

Conviene dunque superare in partenza la solita distinzione radicale fra sfera pubblica e di mercato, giacché dal punto di vista della generazione del valore per gli utenti, per le imprese e per il capitale culturale “l'analisi istituzionale e l'analisi del mercato di ‘offerte’ e ‘domande’ culturali si incentrano, risultando quindi connesse, sulla base dell'identificazione e disamina degli interessi [...] degli *stakeholders*.” È bene, perciò, attenersi a “un ambiente strutturato sulle ‘domande’ e ‘offerte’ di servizi culturali e dei valori legati al patrimonio”<sup>89</sup>, attentamente verificando, senza vincolanti archetipi idealisti-

ci, quale sia la più ampia tassonomia possibile e quali i costi e i ricavi caso per caso riconoscibili e rispetto a chi e avendo al contempo cura di accertare la puntuale correttezza di ciascuna voce.

Relativamente, ad esempio, a quelle di natura storica, artistica e generalmente culturale contemplate di norma in letteratura e poco sopra brevemente esemplificate, di rilievo aziendale è certamente l'accorgersi che la finalità di pubblico servizio, postulata da sempre e istituzionalmente stabilita nella concezione moderna dei servizi culturali, si definisce però storicamente, sicché necessita di essere declinata al variare dei contesti. Poiché, dunque, il fordistico valore educativo<sup>90</sup> verso il corpo sociale appare ormai, nella stagione postmoderna, improprio al pari della coeva figura del consumatore, si dovrebbe constatare che il sistema di offerta e, con esso, l'identità e la cultura delle organizzazioni andrebbero profondamente innovati in funzione di un rapporto con l'utenza finalmente interlocutorio e non più da dominante a dominato. Quanto, invece, a distinguere diversi valori culturali e a definirne gli esatti contenuti, il management non potrà davvero prescindere da specialistiche competenze disciplinari. Fra l'altro, ad esempio, il valore estetico va quantomeno differenziato, e proprio anche a fini produttivi, guardando, da un lato, a quello soggettivamente empatico, liberamente impressionistico e dunque effettivamente “elusivo”, e, dall'altro, a quello storicamente relativizzato con intelligenza di fatti storici rispetto ai parametri di merito concettuale e tecnico usati nei luoghi e nei tempi in cui gli oggetti vennero realizzati ed eventualmente modificati. Nocivo, per altro, è assimilare bellezza e armonia, credendo immutabile un canone, come gli addetti fanno, piuttosto momentaneo e ciclicamente contraddetto. Il simbolico, poi, sfuggente com'è, chiede ogni accortezza, soprattutto per scansare equivoci rispetto al valore documentario oggettivamente accertabile. Dell'autenticità, infine, garanzia razionale della realtà dell'oggetto e della sua attendibilità di fonte informativa e, dunque, presupposto irrinunciabile per la sua intelligibilità e valutazione sia storica che artistica ed estetica, andrebbe anche accortamente misurata la difficile relazione con la pratica inevitabilmente soggettiva del restauro, nemmeno rinunciando al sospetto, avallato da dispute feroci fra storici dell'arte, “che il criterio del rispetto dell'autenticità dell'opera non solo sia, come del

resto non potrebbe non essere, storicamente condizionato, ma anche che non sia da meno, quanto alla tendenziosità del suo rapporto con l'arte del passato, di qualsiasi altro 'gusto d'epoca'<sup>91</sup>.

Lasciando, perciò, agli specialisti del settore l'implementazione meno errata di queste particolari espressioni di valore, gli addetti al management potranno proficuamente attendere, invece, a segmentazioni di genere diverso, partendo dalla constatazione che la domanda concerne “‘services’ d'ordre esthétique, artistique, cognitif, économique, etc.”<sup>92</sup> e ponendo particolare attenzione proprio ai termini “cognitivo”, “economico” e, più ancora, a quel conclusivo “etc.”.

Difatti il valore d'uso generabile è molteplice e differenziato, perché molteplici e differenziati sono i bisogni/desideri e le utilità che ne attendono singoli e collettività, enti pubblici e privati. Più precisamente: bisogni, desideri, utilità del consumatore finale e corrispettivi prodotti e servizi sono tutti di specie cognitiva, ma articolabili in una gamma assai ampia e in linee alquanto profonde; i processi produttivi chiamano in causa una filiera cui partecipano imprese numerose e diverse e sia pubbliche che private; i musei e le analoghe altre organizzazioni anche private collocate alla medesima altezza di tale filiera assumono la funzione sia di produttori ultimi di servizi e beni di consumo, sia di fornitori di servizi e beni industriali.

La tassonomia del valore culturale, insomma, non può restare ancor oggi rappresa entro la domanda di consumi diretti in complesso ascrivibili all'area dell'*edutainment*<sup>95</sup>, né questi possono essere più intesi come tradizionalmente finora. Ciò perché la frattura fra l'epoca moderna e l'attuale è segnata, fra l'altro, da una nozione di “bene culturale”, insorta per l'appunto negli anni sessanta del secolo scorso, niente affatto assimilabile alla visione precedente legata a valori di forma o di rarità<sup>94</sup>, nonché da un domanda motivata e attrezzata ben altrimenti da prima. Da queste radicali innovazioni di contesto, di nodale rilievo teorico e funzionale anche sotto il profilo aziendale, non si può dunque in alcun modo prescindere per la messa a fuoco delle strategie di valorizzazione del patrimonio storico.

Infatti è da notare, intanto, che, anche grazie alle discipline socio-antropologiche<sup>95</sup>, si è fatta obsoleta la nozione idealistica di cultura risolta nelle forme di espressione alte, legata ad

una visione analitico-sommatoria della realtà fenomenica, incline ad un apprezzamento tesaurizzante del “patrimonio” declinato per classificazioni gerarchiche di natura specialmente estetica, appeso al mito dell'arte pura, incurante dei manufatti, delle tradizioni, dei valori e dei comportamenti elaborati negli strati popolari. Per contro l'opinione recente, d'impianto sistemico e funzionalista, mentre tiene ancora nella piena considerazione dovuta gli oggetti di risalto monumentale, attentamente però considera la vasta gamma del valore d'uso concernente la loro funzione naturale e latamente economica e, aprendo lo sguardo al di là di essi, vede nella cultura il “tutto integrato”, l'apparato strumentale organico in grado di fornire risposte alle vitali necessità di adattamento all'ambiente fisico e civile. Il concetto di “bene culturale”, perciò territorialmente declinato in accordo con la continuità di senso e di fisica estensione del paesaggio, secondo una visione globale e organicistica riferibile al paradigma della complessità<sup>96</sup>, approssima il concetto di civiltà, designando l'insieme interattivo dei bisogni, delle risorse, delle attività e dei prodotti intellettuali e materiali dell'uomo sociale, ivi incluse le manifestazioni intangibili significative delle comuni condizioni di esistenza. Conseguentemente mutato anche l'impianto epistemologico delle scienze storiche, il maggior potenziale informativo si avverte adesso nelle fonti non intenzionali, nei manufatti di tipo comune, anziché nei monumenti d'eccezione, e, insieme alla notevole importanza di “ogni testimonianza avente valore di civiltà”<sup>97</sup>, emerge il valore essenziale dei contesti, nell'acquisita consapevolezza che proprio il sistema di relazioni chiarisce, e pertanto incrementa, il significato dei singoli e anche più cospicui elementi.

Dalla prosopografia storico-artistica delle eminenze monumentali, dalle individue “cose di particolare rarità e pregio” considerate dalle leggi del 1939<sup>98</sup>, l'interesse volge quindi al valore sistemico e naturalmente “locale”<sup>99</sup> del patrimonio storico e il privilegio italiano viene specialmente colto nel tessuto territoriale dei fenomeni culturali<sup>100</sup>. Le stesse discipline di merito archeologico e storico-artistico modificano perciò i propri statuti, passando “dalla caccia al tesoro all'anatomia del territorio”<sup>101</sup>, dalla storia dell'arte in sé alla “histoire à part entière”<sup>102</sup>. Anche in campo museologico per queste ragioni e per la peculiare natura, ad esse correlata, dei nostri stabilimenti, l'istituzionale funzione di salvaguardia e di valorizza-

zione si amplia all'intero patrimonio diffuso nei territori circostanti<sup>103</sup>. Quando si afferma, infatti, che “decisiva, in Italia, è la particolare connessione sussistente fra il *museo come istituto* (competente per il deposito organizzato della memoria, la sua analisi e la sua ostensione a fini educativi) ed il *territorio come ‘museo diffuso’*, che può essere goduto e rispettato soltanto se trova nel museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori”<sup>104</sup>, si intende dire che “liberato dalle prevalenti connotazioni estetiche e storico-erudite, [...] il museo potrà diventare [...] un prezioso strumento di conoscenza del territorio”<sup>105</sup>.

Di pari passo, nel medesimo arco di tempo, anche la domanda di conoscenza e di intrattenimento culturale e segnatamente turistico è non semplicemente aumentata<sup>106</sup>, ma altresì profondamente mutata<sup>107</sup>, avendo incluso nuovi *cluster* animati da inediti bisogni. Insieme a coloro, man mano decrescenti, sempre attratti dalla fruizione emozionale di opere di rinomata qualità estetica nei grandi musei internazionali e nelle celebrate città d'arte, si fanno più numerosi quelli che scelgono destinazioni diverse dai contesti turistici evoluti<sup>108</sup>, che desiderano una conoscenza del patrimonio culturale latamente storica e territorialmente contestualizzata e chiedono, anzi, una esperienza ancora più ampia<sup>109</sup>, legata alla possibilità di una personalizzata esplorazione della realtà locale non viziata da stereotipi<sup>110</sup>, e apprezzano, perciò, un prodotto turistico integrato di qualità anche per quanto attiene, oltre ai servizi di accoglienza e di trasporto, al contesto ambientale. Meno ingenui e arrendevoli, meno disposti ad un ruolo passivo, a questi utenti sempre meno si attagliano la semplificazione gerarchica dei valori che nei due secoli trascorsi ha soppresso le varietà locali<sup>111</sup>, le convenzioni erudite e gli specialismi disciplinari pensati in passato per ristretti ceti di *connaissanceur* e ancora normalmente dispensati dalle didascalie di corredo alle opere nei musei e da un po' tutta la letteratura periegetica che dovrebbe promuovere il valore dei territori.

Ma il campo di domanda non è più solo per “beni di lusso”<sup>112</sup>. Nella nostra stagione è ormai largamente invalsa un'esigenza di benessere quotidiano che sempre più ha a che fare con la qualità del paesaggio, con la configurazione storica dei luoghi di vita, e che trova forti riscontri anche nella legislazione recente tanto di specifico merito culturale<sup>115</sup> che di argomento urbanistico<sup>114</sup> e industriale<sup>115</sup>.

A fronte di questa mutazione strutturale della domanda e delle molteplici conseguenze che comporta<sup>116</sup> non basta, come pure è necessario, aggiornare il sistema di offerta finalizzato alla valorizzazione delle *mirabilia*, non basta migliorare la gestione economica restando nei medesimi spazi di prodotto/mercato. La pianificazione dell'impresa non può che rapportarsi alle utilità attese dalla gestione del patrimonio culturale storico oggi profondamente evolute in una gamma assai ampia. L'innovazione necessaria passa dall'adesione ad un concetto di bene culturale come risorsa economica, il cui utilizzo deve massimizzare il valore totale fornito agli utenti e che è perciò da riferire operativamente alle nozioni di “utilità”<sup>117</sup> e “bisogno” in tutte le loro ravvisabili manifestazioni, comprendendo che, se per la grande maggioranza dei potenziali utenti l'utilità è nulla o troppo modesta, il valore prodotto non è efficiente, e assumendo a priori la razionalità delle preferenze espresse. In altri termini, al di là della figura del consumatore disegnata nel modello economico classico, al di là, quindi, di una molto generica e assiomatica funzione di utilità, occorre saper riconoscere distintamente quanta più parte dei complessi fattori umani che regolano i comportamenti attuali di consumo culturale.

Si tratta, insomma, di accorgersi che i beni culturali sono anche e principalmente un sistema territoriale su cui insiste una domanda eterogenea, che va partitamente riconosciuta nelle sue molte componenti, onde evitare una esiziale stagnazione del mercato. Non si impone di far evolvere le politiche pubbliche in un'ottica di mercato per massimizzare i rientri finanziari conservando l'ottica attuale ristretta ai consumi ricreativi o, magari, intellettuali, ma di indagare lo spazio valoriale in tutta la sua estensione, partendo dall'analisi delle utilità generabili a vasto campo.

Si osserverà, allora, che il valore culturale è, nel suo insieme, di specie cognitiva, giacché attiene comunque a beni e servizi di conoscenza e di informazione sia per utenti finali pubblici e privati che per alimentare ulteriori processi produttivi, ma che può essere convenientemente distinto intanto in tre macrocategorie, che possono essere convenzionalmente dette di “presentazione”, di “paesaggio”, di “produzione”, a loro volta ulteriormente da distinguere in segmenti, per lo più interattivi, in relazione alle molteplici tipologie di domanda indirizzate a ciascuna<sup>118</sup>.

<sup>1</sup> Cfr., fra il molto altro, Snow 1959; Hauser 1969 e 1977; Bologna 1972; Schrödinger 1978; Tega 1985; Martinez 1994, AA.VV. 2000a.

<sup>2</sup> “Gli ‘archetipi’, identificati dagli studiosi di *system dinamic* (Senge 1990), sono utilizzati come punto di partenza per [...] capire come mai piccoli cambiamenti possono dar vita a veri e propri stravolgimenti nell’ambiente decisionale [...] o, al contrario, perché sia così difficile avviare il sistema al cambiamento [...]. L’individuazione degli archetipi nelle rappresentazioni mentali consente di mettere allo scoperto le connessioni delle decisioni rispetto a conseguenze attese e non. [...] L’esplorazione degli elementi comuni alle rappresentazioni dell’attività [...] si fonda sul presupposto che l’indagine in questo ambito sia importante per comprendere sia i limiti sia le leve di un possibile cambiamento. [...] Se si vogliono apportare dei cambiamenti [...], indipendentemente dalla loro natura e forma, si dovranno necessariamente fare i conti con i meccanismi interpretativi diffusi fra i diretti protagonisti”, Lorenzoni, Odorici 1999, p. 388.

<sup>3</sup> Cfr. Zappa 1927; Bowen 1953; Baumol 1965; Schmideiny, Zorraquin 1996; Lewanski 1997; Sciarelli 1998, 1999, 2002b; Gallino 2001; Bresso 2002; Iraldo 2002; Rusconi, Dorigatti 2005; Coda 2005; Perrini 2005; Cicerchia, Astili, Anghinelli, Zatti 2006.

<sup>4</sup> Art. 41 della Costituzione: “L’iniziativa economica privata [...] non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale”.

<sup>5</sup> Acronimo per *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

<sup>6</sup> Fabris 2008, p. 20.

<sup>7</sup> Fabris 2008, p. 7. La nostra è “una società in fase di transizione d’epoca, che va approdando alla postmodernità, che si manifesta all’insegna della discontinuità con gran parte dei paradigmi del passato”, Fabris 2008, p. 3.

<sup>8</sup> Cfr. Croce 1913, 1923, 1928, 1985, 1992; Hauser 1969; Adorno 1975.

<sup>9</sup> “La dottrina della conservazione del patrimonio storico e artistico prese forma moderna in età pre-industriale congiuntamente alla storia dell’arte e andando entrambe all’insegna del museo [...]. Sottostavano a questi assunti i paradigmi noti, [...] fra cui soprattutto [...] le selettive gerarchie di valore, la dottrina del sublime e, insomma, la concezione sacrale dell’arte e la teorizzazione della sua ‘estra-

nazione dal contesto concreto della vita’ (Bologna 1972) [...] il museo veniva a porsi come luogo di culto atemporale per le superiori, gratuite occupazioni dello spirito: le sue pareti [...] lo difendono dalla circostante natura decaduta esposta alla materiale corruzione e soggetta all’economia: ovvero allo stato di necessità, all’istintiva esosità, ai bisogni primitivi che tarpano l’umanità indebolita nell’intelligenza e nella volontà”, Montella 2009. È riemersa nell’ultimo ventennio del Novecento “una rappresentazione prosopopeica, monumentale e selettiva, delle cose d’interesse artistico e storico” e un linguaggio usato a descriverle incline “volentieri alla metafora: lontano da ogni accezione pragmatica, da qualunque interesse per la lettura tecnica dei rapporti spaziali e temporali riferiti dagli oggetti d’arte come dal paesaggio intero”, Toscano 2000, pp. 20-21. Cfr. anche Winckelmann 2008; Castelnuovo 1985; Buzzoni, Ferretti 1979; Bairati 2000; Pommier 2000; Montella 2003a.

<sup>10</sup> “L’alone di mistero che avvolge l’arte, l’enigma di cui si circonda, hanno un ascendente molto più forte di quanto si possa immaginare”, Throsby 2005, p. 15.

<sup>11</sup> Fabris 2008, p. 17.

<sup>12</sup> “La domanda ‘Che cos’è l’arte’ ha costituito per secoli l’oggetto di studio dell’estetica senza che si raggiungesse alcun consenso su di una precisa definizione”, Frey, Pommerehne 1991, pp. 28-29.

<sup>13</sup> Così, difatti, per Benedetto Croce.

<sup>14</sup> Frey, Pommerehne 1991, p. 28. “La bellezza non è una qualità delle cose stesse: esiste solo nella mente che le contempla; e ogni mente percepisce una bellezza diversa”, Hume, cit. in Praz 1971, p. 420.

<sup>15</sup> Cfr. Klamer 1997.

<sup>16</sup> Kotler 1967; Diggle 1986; Mokwa, Dawson, Prieve 1980; Melillo 1985; Hirschman 1983.

<sup>17</sup> Lo stesso Colbert 1994, nel tratteggiare la storia delle teorie di marketing nel settore indistintamente definito “culturale ed artistico”, non coglie questo peccato originale e finisce, anzi, per avallarlo.

<sup>18</sup> Throsby, difatti, nelle pagine successive del volume citato smentisce questo astruso *incipit*, mostrando di riconoscere perfettamente la sostanziale coincidenza fra valore economico e valore culturale.

<sup>19</sup> Throsby 2005, p. 43.

<sup>20</sup> Throsby 2005, pp. 54-57.

<sup>21</sup> Throsby 2005, p. 15.

<sup>22</sup> Cfr. Malraux 1967.

<sup>23</sup> Santagata 2005, pp. 9-10.

<sup>24</sup> Leon 1986, p. 21.

<sup>25</sup> Toscano 1999, p. 8.

<sup>26</sup> Throsby 2005, p. 44.

<sup>27</sup> Nelle forme signorili precapitalistiche “tutto quanto rimane del prodotto, una volta reintegrati i mezzi di produzione, [...] è utilizzato prevalentemente per il *consumo* del signore anziché per l’allargamento dello stesso processo produttivo. A sua volta, il consumo si pone, per il signore, come semplice condizione materiale per l’esplicazione di attività (la ‘cultura’, la guerra, per esempio) che sono ritenute le uniche veramente rispondenti alla ‘dignità’ dell’uomo”. Tutta la sfera economica della produzione e del consumo non è dunque giustificata in sé, “poiché ciò che soltanto conta è quel che il signore fa al di là del suo consumo materiale. [...] La situazione cambia radicalmente quando si passa dalla proprietà signorile alla proprietà borghese e dal lavoro servile al lavoro salariato. Allora il lavoratore [...] ha la proprietà della sua forza-lavoro, e la può vendere al capitalista; quest’ultimo [...] rivolge il processo produttivo all’accrescimento della ricchezza da lui controllata, cioè del proprio capitale, mediante la riconversione in mezzi di produzione e di sussistenza addizionali di quella parte del prodotto che eccede il reintegro dei mezzi consumati nel processo. Sia il consumo dell’operaio sia il consumo del capitalista diventano *consumo produttivo*, ossia un momento interno della produzione. Ma allora il processo economico si presenta come *autonomo*, come tale cioè che non ha al di fuori di sé la propria giustificazione. Ora, è appunto quando il processo economico cessa di essere subordinato ad altro, che esso comincia a costituire l’oggetto di un discorso *specifico* e non più l’occasione per considerazioni sistematiche incluse entro diversi discorsi. In altre parole, il conseguimento dell’autonomia da parte del discorso economico e il suo costituirsi in scienza specifica, corrisponde alla raggiunta autonomia del processo economico nella storia, ad opera del capitale”, Napoleoni 1994, pp. 11-12.

<sup>28</sup> “Importa che essa assorba risorse scarse per un uso definito, per produrre un certo tipo di output e non un altro. In questo senso per un’attività

economica sono definibili dei costi a fronte di benefici (né gli uni né gli altri necessariamente monetizzabili). Certamente perché un’analisi economica sia possibile è necessario che si trovi una metrica per comparare costi e benefici, non solo di un’attività, ma fra diverse attività”, Grandori 1995, p. 68.

<sup>29</sup> “Così Adam Smith nel 1776 dava il via al pensiero moderno ed oggi la scienza economica dimostra tutta la sua relativamente giovane età nel restare tributaria – seppure con differenziate espressioni – di quell’originaria lettura. Duecentotrenta anni esatti di storia del pensiero economico, trascorsi senza alcun mutamento sostanziale del paradigma centrale, sono un periodo imbarazzante per la sua lunga durata, in verità inconsueta nel mondo scientifico. Ma evidentemente finora esso resiste, forse anche perché quasi da subito, sotto l’influenza della Rivoluzione francese, ha costruito quella fondamentale distinzione fra agenti economici privati e pubblici, che informa di sé ogni percorso economico: i primi – i privati – orientati (in condizioni di *liberté*) a massimizzare il profitto del singolo agente, come differenza finale fra ricavi e costi; i secondi guidati (in termini di *égalité*) da una diversa funzione obiettivo, orientata ad un fine di natura collettiva e quindi pubblico. L’evoluzione del metodo analitico, concentrata sulla programmazione lineare, ha poi portato ad identificare le condizioni di ottimizzazione: il risultato positivo (‘successo’) dei primi è misurato dalla massimizzazione dell’utile; quello dei secondi dal consenso della collettività. I due modelli risentono fortemente delle diverse forme tecniche e non sempre sono immediatamente ed agevolmente identificabili: per gli enti privati il risultato di esercizio, a mercati finanziari efficienti, si patrimonializza in un incremento dello *stock* di capitale; per gli enti pubblici il risultato è meta economica e non vi è nulla da patrimonializzare. In sostanza dal punto di vista finanziario i primi lavorano sui fondi, i secondi sui flussi. La relativa informazione finanziaria (quella che noi chiamiamo ‘contabilità’) si adegua e la produzione di conti patrimoniali è il momento centrale della trasparenza informativa privata, mentre per gli enti pubblici un conto analogo è apparso finora del tutto marginale, dal momento che l’esito della loro azione è sotto-

posto nel continuo alla sola valutazione della opportunità politica dell'uso dei flussi, sia in entrata che in uscita", Segre 2006, pp. 11-15.

<sup>50</sup> Cfr. Smith 1997.

<sup>51</sup> Smith 2002: "How selfish soever man may be supposed, there are evidently some principles in his nature, which interest him in the fortune of others, and render their happiness necessary to him". Più tardi (1765) scriverà invece: "it is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker, that we can expect our dinner, but from their regard to their own interest".

<sup>52</sup> Zappa 1927.

<sup>53</sup> Cfr. Bowen 1955.

<sup>54</sup> Cfr., in particolare, il Libro Verde del 2001 dell'Unione Europea, *Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese*.

<sup>55</sup> Hinna 2005, p. XVI.

<sup>56</sup> Pearce, Turner 1991, p. 24.

<sup>57</sup> Cfr. Polanyi 1983.

<sup>58</sup> Così Max Weber citato in Fabris 2008, p. 1.

<sup>59</sup> Fabris 2008, p. 2.

<sup>60</sup> Fabris 2008, p. 85.

<sup>61</sup> Fabris 2008, p. 2.

<sup>62</sup> Cfr. Normann 1984; Eiglier, Langeard 1987.

<sup>63</sup> Fabris 2008, p. 93.

<sup>64</sup> Fabris 2008, cita in proposito (p. 4) Badot, Bucci, Cova 1995.

<sup>65</sup> Cfr. Seconduffo 1995.

<sup>66</sup> Cfr. Velo in corso di stampa.

<sup>67</sup> Fabris 2008, p. 89.

<sup>68</sup> Fabris 2008, p. 126.

<sup>69</sup> Anche secondo Baumol e Bowen 1965, p. 498: "noi sviluppiamo programmi per la conservazione delle risorse naturali e per il miglioramento dell'architettura, in parte perché pochi di noi vogliono assumersi la responsabilità di trasmettere alle generazioni future un paese la cui bellezza è stata distrutta".

<sup>70</sup> Cfr. Frey, Pommerehne 1991, pp. 47-48.

<sup>71</sup> Oliver 1980; Costabile 1996; Raimondo, Micelli 2005.

<sup>72</sup> Osservando che la percezione del valore si esplica in diversi momenti del processo di acquisto, ovvero sia prima che durante e poi, e che, dunque, può non implicare l'acquisto e il consumo effettivo del bene, alcuni giustamente distinguono da un lato il valore percepito e, dall'altro, la soddisfazione dell'utente, giacché questa comporta necessariamente, invece, l'esperienza d'u-

so del prodotto. Altresì si fa notare che la soddisfazione è un costrutto unidimensionale, mentre il valore ha carattere multidimensionale. La risultante di maggior rilievo è, comunque, che l'entità del valore di un bene è data dall'insieme di valore percepito e di soddisfazione dell'esperienza di uso.

<sup>73</sup> Cfr. Costabile 1996 e 2001; Eiglier, Langeard 1987.

<sup>74</sup> Anche per Grandinetti, Moretti 2004, pp. 71-72: "i beni del patrimonio artistico-culturale sono risorse utilizzate e quindi messe 'a valore' dalle organizzazioni artistiche-culturali attraverso i prodotti che queste realizzano".

<sup>75</sup> Cfr. in particolare Normann 1984; Eiglier, Langeard 1987.

<sup>76</sup> Difatti, come si chiarisce di seguito, il valore è quello riconosciuto dall'utente. Cfr. Bruni 1994.

<sup>77</sup> "Lo spirito che anima la Teoria di creazione del valore è [...] la ricerca sistematica di tutte le opportunità per accrescere il capitale economico". Fra le chiavi fondamentali per la creazione di valore sono dunque da includere "il *miglioramento continuo*, inteso come costante affinamento degli strumenti decisionali impiegati e come progressivo incremento dei livelli di *performance* sui parametri gestionali più critici; l'*integrazione interfunzionale*, al fine di ottenere il contributo paritetico di professionalità diverse ai comuni obiettivi della creazione di valore; l'*orientamento al lungo periodo*, per consolidare nel tempo il valore dell'impresa, salvaguardandone la capacità prospettica di generazione di reddito e di cassa", Guatri 1996, p. 56.

<sup>78</sup> "Il valore è rappresentato come l'insieme dei rendimenti che possono scaturire dall'uso del capitale. [...] In economia aziendale il concetto di valore è stato utilizzato con riferimento all'impresa nel suo complesso ed è stato al riguardo coniato il termine di *capitale economico* [...]. Il concetto di valore, in economia aziendale, coincide dunque con quello di capitale economico, che altro non è che il valore di un'impresa nel suo complesso. Il tema della determinazione del capitale economico è dunque un tema centrale in economia aziendale: la valutazione di un'impresa è una sintesi efficace di tutti gli aspetti della sua vita interna ed esterna. [...] L'economia aziendale [...] dà sostanza, dà contenuto reale al concetto di valore. Esso *non è più una semplice misura, ma è un oggetto, un bene, un*

*patrimonio*, è anzi il patrimonio di quel particolare istituto sociale che è l'impresa. [...] è un *'oggetto' che può a sua volta essere misurato e valutato*", Vicari 1995, pp. 18-19.

<sup>79</sup> L'economia aziendale non può essere altro che una disciplina immanente: la scienza della creazione e diffusione del valore. Non può esserci economia della cultura e specialmente economia aziendale applicata ai beni culturali, senza una nozione operativa di valore applicata al *cultural heritage*. Cfr. Mazza 1997. "Il concetto di valore è forse uno dei meno chiari mai espressi dagli studi di economia [...] Tuttavia [...] bisogna riconoscere che la teoria del valore non è solo una parte della scienza economica, ma è il perno intorno a cui ruotano le imprese e la sua creazione è motivo stesso della loro esistenza", Vicari 1995, p. 11.

<sup>80</sup> Contrariamente a quanto affermato da Throsby 2005, p. 222: "non è esagerato dire che una teoria del valore è la pietra miliare su cui si è costruita la teoria economica e allo stesso modo si può affermare che un concetto auto-sufficiente di valore culturale è fondamentale per ogni analisi sistematica di cultura e di attività culturale. Abbiamo proposto che il valore economico e culturale debbano essere considerati come concetti distinti".

<sup>81</sup> "Il concetto di valore [...] è poco esplorato, è dato per scontato, è definito solo per consuetudine. Vale la pena dunque di tentarne una esplorazione che, seppure schematica, ne definisca i contorni fondamentali. Diceva Joan Robinson [1966] che il valore è una delle grandi idee metafisiche e, come ogni concetto metafisico, quando si cerca di afferrarlo, di definirlo, di cercarlo, diventa un puro nome, privo di operatività. Quindi quando si parla di valore, in economia, è sempre bene definire quale concetto si vuole utilizzare", Vicari 1995, p. 12.

<sup>82</sup> Cfr. Mazza 1997.

<sup>83</sup> "La nozione di 'valore' si ritrova nel pensiero moderno nella ripresa della concezione soggettiva del 'bene' specialmente con Hobbes, per il quale un oggetto è 'buono' non per sua natura, ma perché preferito in funzione di una desiderabilità che non è presente in esso bensì nel soggetto che opera la scelta", Mazza 1997, p. 34.

<sup>84</sup> Il concetto di utilità in sostituzione di quello di valore è stato introdotto nella teoria economica generale segnata-

mente dalla "scuola marginalista". Al riguardo cfr. una volta ancora Mazza 1997.

<sup>85</sup> Sin dai primordi della teoria economica si è riconosciuto che l'utilità non è una caratteristica tecnologica e obiettiva dei beni, bensì un giudizio soggettivo del consumatore", Graziani 1990, p. 10. Dunque il valore è una funzione d'uso sia effettivo che anche solo potenziale e consiste nella valutazione che l'utente fa dei costi e dei benefici inerenti al sistema di offerta.

<sup>86</sup> Mazza 1997, p. 34.

<sup>87</sup> Marx 1969, p. 118.

<sup>88</sup> Throsby 2005, pp. 46-47.

<sup>89</sup> Cfr. Menger 1976.

<sup>90</sup> "L'utilità non è definibile solo in termini di uso attuale di un certo bene, ma è connessa invece all'uso futuro, ad una utilità che è differita nel tempo, ad una *potenzialità* che è collegata ad un certo bene", Vicari 1995, p. 18.

<sup>91</sup> Menger 1976, pp. 190-192.

<sup>92</sup> Cfr. Menger 1976.

<sup>93</sup> Non è qui il luogo per ripercorrere la lunga e complessa elaborazione dottrinale circa il rapporto fra valore, prezzo, denaro, né circa la differente opinione di Menger 1976, ad esempio, secondo il quale l'amore, l'amicizia, pur avendo valore, non sono da considerarsi "beni" e tanto meno "beni economici", e di von Wieser 1982, che - a maggior ragione a nostro avviso - riconosce come "bene" tutto ciò che soddisfa un bisogno.

<sup>94</sup> Rullani 1996, p. 406. Le considerazioni di Rullani non sono però espressamente riferite a questa specifica tipologia d'imprese attive nel settore della valorizzazione del patrimonio culturale.

<sup>95</sup> Rullani 1996, p. 407.

<sup>96</sup> Airoidi, Brunetti, Coda 1994, p. 40.

<sup>97</sup> Bruni 1994, p. 1.

<sup>98</sup> Del rapporto fra soddisfazione del mercato e ricavi in termini di sussidi pubblici, nonché di misurazione del valore prodotto dalle organizzazioni pubbliche finalizzate alla valorizzazione del patrimonio culturale storico, si parlerà più avanti.

<sup>99</sup> Così, ad esempio, pensa anche Trimarchi 2006: "se le prime esperienze di consumo culturale possono risultare costose in termini di meccanismi di apprendimento e dunque di livelli di apprezzamento, grazie alla reiterata esposizione al prodotto culturale il costo-opportunità di tale consumo decresce decisamente rispetto al costo

degli altri consumi, e questo induce l'individuo a desiderare 'dosi' crescenti degli stessi consumi (il fenomeno della dipendenza culturale), mostrandosi disposto a pagare quote crescenti del proprio bilancio personale per consumare ulteriori prodotti culturali".

<sup>80</sup> Wieser 1982, p. 650, cit. in Zhok 2001.

<sup>81</sup> Come detto nelle pagine precedenti.

<sup>82</sup> Cfr. Giannini 1976, nonché la lettura dell'articolo 9 della Costituzione operata dalla Corte Costituzionale (sentenza n. 269 del 1995).

<sup>83</sup> Come detto in parte già nei precedenti capitoli e come ulteriormente si dirà nei prossimi.

<sup>84</sup> "Riconoscendo l'importanza delle emozioni e delle esperienze nel processo di acquisto e consumo, Barile *et al.* (2001) [...] hanno proposto un'articolata classificazione dei benefici, distinguendo tre principali categorie: i benefici funzionali e i benefici psicosociali e simbolici [...] e i benefici esperienziali. [...] Shet, Newman e Gross (1991) [...] hanno identificato [...] il valore funzionale [...]; sociale [...]; emozionale; epistemico. [...] Holbrook (1999) [...] ha proposto una classificazione basata su tre dimensioni bipolari: il *valore estrinseco* riguarda la strumentalità di un prodotto rispetto al raggiungimento di un determinato scopo [...], il *valore intrinseco* [...] quando un'esperienza di consumo è apprezzata come fine a se stessa. Il *valore auto-orientato* o *etero-orientato* a seconda che il cliente valuti un prodotto o un'esperienza di consumo in base agli effetti che essi producono su se stesso o sugli altri. Il valore è *attivo* quando comporta un'attività di manipolazione da parte del soggetto, mentre è *definito reattivo* quando risulta dalle reazioni ad un oggetto o ad un'esperienza. Incrociando tali dimensioni l'autore ha identificato otto tipi di valore: efficienza, gioco, eccellenza, estetica, status, etica, stima e spiritualità. [...] De Ruyter *et al.* (1997) [...] hanno distinto il valore emozionale [...], pratico, [...] logico, costituito dalla qualità percepita e dal prezzo (*value for money*). [...] Woodall (2003) [...] ha proposto una tassonomia alternativa a quella di Sheth e Holbrook, distinguendo tra *valore in kind* (il valore percepito in termini finanziari o di proprietà del prodotto, assimilabile al valore di scambio), *valore pratico*, [...],

*valore sociale* [...], *valore personale* [...] e *valore strategico* (derivato da conseguenze indirette del consumo)", Raimondo, Miceli 2005, pp. 79-80.

<sup>85</sup> Costituita quasi soltanto da quanti si occupano di turismo culturale. Da citare, per il resto, Guerzoni (1988), che fa notare come i musei producano beni non solo di consumo, ma altresì di produzione.

<sup>86</sup> Cfr. Frey, Pommerehne 1991, pp. 47-48.

<sup>87</sup> Throsby 2005, pp. 54-57.

<sup>88</sup> Santagata 2005, p. 9.

<sup>89</sup> Conviene infatti rapportarsi ad "uno scenario caratterizzato da una molteplicità di agenti, istituzioni private, pubbliche e consumatori, associati ad una molteplicità di valori-obiettivo (pubblico-privati) e ad una molteplicità di 'mercati' per i servizi e le funzioni che definiscono il patrimonio culturale. L'analisi deve focalizzarsi sulle relazioni esistenti e possibili fra soggetti ed obiettivi, che avvengono in mercati reali e in scenari ipotetici (*contingent markets*)", Mazzanti 2005, p. 67.

<sup>90</sup> Cfr. anche Throsby 1999.

<sup>91</sup> Urbani 2000, p. 26.

<sup>92</sup> Greffe 1990, p. 5.

<sup>93</sup> Il cosiddetto *edutainment* convenzionalmente assomma i servizi educativi e di svago (*entertainment*).

<sup>94</sup> Cfr. Montella 2005a e 2008b.

<sup>95</sup> Cfr. in particolare Taylor 1871; Kroeber, Kluckhohn 1952; Emiliani 1974b; Altan 1985; Bronzini 1985; Cirese 1986; Tucci 2002.

<sup>96</sup> Cfr. AA.VV. 1967; Emiliani 1974b; Turco 1988; Vagaggini 1990; Vallega 1990 e 1995.

<sup>97</sup> È questa la definizione di bene culturale formulata dalla Commissione Franceschini.

<sup>98</sup> L. 1089/1939; L. 1497/1939.

<sup>99</sup> "Adeguati principi generali comuni a cui dovrebbero ispirarsi la strutturazione e i contenuti dell'intervento pubblico [...] sono sicuramente i seguenti: [...] consapevolezza del carattere di 'situità' del patrimonio culturale e dunque valorizzazione della dimensione territoriale", Documento del coordinamento interregionale 2005.

<sup>100</sup> Cfr. al riguardo specialmente gli scritti di Bruno Toscano e Andrea Emiliani, il quale, ad esempio, scrive (1974a, pp. 207-208): "la realtà italiana è quella di un immenso territorio culturale di oltre 300 mila chilometri quadrati [...] con una sedimentazione storica capillare, una stratificazione cul-

turale fittissima, una cultura (si voglia o non si voglia) profondamente innestata in questa stratificazione". Altresi Chastel 1980, p. 14, nota che in Italia, "che non ha conosciuto né la Riforma, né le violenze rivoluzionarie di cui ha sofferto, per esempio, il patrimonio francese", non è stato "pregiudicato radicalmente, come altrove, codesto curioso privilegio storico della continuità", sicché "questa attitudine a integrare l'arte alla cultura, e la cultura al quotidiano, offre ai vicini d'Occidente un esempio semplice e meraviglioso al quale è utile pensare quando si percorrono i musei d'Italia".

<sup>101</sup> Carandini 1979, p. 9.

<sup>102</sup> Cfr. Fébvre 1971. La bibliografia in proposito è tutta quella, enorme, che almeno dagli anni sessanta del Novecento si contrappose al tradizionale impianto epistemologico delle scienze storiche e sociali (cfr. Ginzburg 1976) in nome del rifiuto "della dimensione 'aristocratica' della cultura, dell'estetismo, delle gerarchie di valore nell'arte, dell'antiquaria, dell'intellettualismo, delle dottrine del 'sublime'" (Montella 1987, p. 13) e di tutte le "pretese romantiche che avevano eretto il mito dell'arte pura e teorizzato l'estraneazione dell'arte dal contesto concreto della vita" (Bologna 1972, p. 208), nella convinzione che "il culto del 'bel paese' per la bellezza, per cui tutto è sussumibile sotto la categoria dell'arte, rivela più che la nostra originalità il nostro ritardo" (Carandini 1979, p. 10).

<sup>103</sup> Cfr. in particolare Toscano 1972; Emiliani 1974a e 1985; AA.VV. 1978; Montella 1995a, 2001a, 2001b, 2005a; D.M. 2001.

<sup>104</sup> Conferenza delle Regioni 1999. Redatto da un gruppo di lavoro avviato nel marzo del 1999 d'intesa con ANCI e UPI e con la partecipazione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, del Comitato Italiano dell'ICOM e dell'ANMLL. Cfr. altresì l'ambito VIII del D.M. 2001 e Montella 2001a.

<sup>105</sup> Toscano 1972, ora 2006, p. 311.

<sup>106</sup> Cfr. Grossi 2006.

<sup>107</sup> Cfr. Pine, Gilmore 2000; Rispoli 2001; Franch 2002; Martini 2005; Bonel, Moretti, Rispoli, Tamma 2005. Con particolare riferimento alla valorizzazione del patrimonio storico e artistico cfr. Perego 1987; Cabasino, Trimarchi 1997; Mattiacci 1998; Montella 1995b e 2005a.

<sup>108</sup> Cfr. Rispoli 2001.

<sup>109</sup> Il prodotto turistico progressiva-

mente si trasforma in prodotto-esperienza "multi-dimensionale" e "pluri-tematico" intorno a più moduli, cfr. Gregori 2005, p. 61.

<sup>110</sup> Cfr. Pine, Gilmore 2000.

<sup>111</sup> Rullani 1997, p. 85: "se quello che conta sono i confini e le istituzioni, facenti capo agli Stati, il *milieu* locale che comprende la cultura delle persone, la storia dei luoghi, la sedimentazione delle pratiche e delle relazioni produttive perde rilievo".

<sup>112</sup> Cfr. Krutilla, Fisher 1979.

<sup>113</sup> Cfr. D.Lgs. 65/2008 con il quale è stato aggiornato il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio del 2004.

<sup>114</sup> Cfr. L. 14/2006.

<sup>115</sup> Cfr. in particolare l'approccio della "eco-efficienza" proposto nel 1995 dal WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)

<sup>116</sup> Delle quali si dirà precisamente nelle pagine seguenti.

<sup>117</sup> "In realtà il vero risultato del lavoro umano non è un bene ma un'utilità, che può risiedere in un oggetto ma anche in qualcosa del tutto diverso. [...] Ciò che caratterizza il passaggio da una società agricola ad una industriale e, poi, ad una post-industriale non è, quindi, tanto la materialità del prodotto quanto il tipo di bisogno umano a cui l'attività dell'uomo (la sua energia informata) è destinata a rispondere. [...] Portare l'umanità al di là del bisogno è stata la grande utopia di tutti i grandi economisti del secolo scorso: da Stuart Mill a Jevons, a Marx, a Keynes (in questo secolo)", Bresso 2002, p. 349.

<sup>118</sup> Come si dirà nelle pagine successive.

**Domanda di valore culturale**



#### 4.1 Valore eterogeneo e multidimensionale fra offerta e domanda

Per quanto fin qui argomentato si dovrebbe poter convenire che il valore di un bene, sia pure di specie artistica e generalmente culturale, si definisce e si struttura a partire dalla domanda e in funzione di essa e, pertanto, facendo riferimento a *stakeholder* e ad interessi ben individuati, nessuno escluso a priori, quale che sia la natura, materiale o no, delle utilità cercate. Solo da eccezzuare – ovviamente – sono gli impieghi incompatibili certo con la conservazione degli oggetti e dei loro significati, bensì anche del loro prestigio: se non altro perché, sminuendo la “forza d’immagine”, il “vantaggio attrattivo” dello *stock*, verrebbero attenuati l’efficacia comunicativa dell’offerta, la soddisfazione degli utenti e, insomma, il potenziale di *performance* e lo stesso capitale dell’impresa di valorizzazione. E se qualcuno avvertisse in questo alcunché di scabrosamente commerciale, farà fede il giudizio di un umanista di spicco, anche secondo il quale “costituiscono patrimonio tutte quelle cose a cui va il nostro interesse e che, pertanto, sopravvivono e si mantengono grazie a questo interesse e in ragione dei vantaggi, sia materiali che spirituali, che ne ricaviamo”<sup>1</sup>.

L’equivoco, del resto, sta giusto nel confondere valori di *stock* e valori di flusso<sup>2</sup>. Avendo la semplice accortezza di distinguere previamente fra il patrimonio di materia prima e i beni e i servizi conseguenti<sup>3</sup>, ogni ostacolo in automatico cade: il capitale culturale subito appare, in accordo con l’economia ecologica<sup>4</sup>, quale “capitale naturale” che funge da supporto per un flusso di beni e servizi<sup>5</sup> di varia utilità e così diviene “la base comune da cui potrà procedere l’analisi degli aspetti sia economici che culturali di beni, servizi, comportamenti e altri fenomeni ancora”<sup>6</sup> che ne possono scaturire.

Così risolta la pretesa inconciliabilità fra economia e cultura, fra valore economico e valore culturale, nulla più impedisce di constatare che all’atto dello scambio e del “consumo” si verifica, anche all’indiretto riguardo dei beni culturali inalienabili<sup>7</sup>, un mercato effettivo, sia immediato che differito attraverso l’erario. È allora, infatti, che l’offerta di prodotti e servizi sostituibili e generabili in quantità illimitata determina vantaggi diretti e indiretti per gli utenti e per la generalità degli *stakeholder* e, grazie ad essi, redditi corrispettivi per l’azienda e incrementi di valore per il suo capitale economico e

per la materia prima – il *cultural heritage* – che impiega come fattore produttivo.

Ma scambio e consumo oneroso attengono in parecchi casi non soltanto ai beni e ai servizi illimitatamente originabili dal capitale naturale, bensì anche a componenti uniche e non sostituibili di questo, ancorché siano di proprietà pubblica. Un ampio mercato, che il sistema della valorizzazione, finalmente avvalendosi di adeguati strumenti di valutazione, dovrebbe molto impegnarsi ad allargare ulteriormente, proprio per potenziare le possibilità di sopravvivenza del patrimonio culturale, già interessa, difatti, molti immobili in disuso destinabili a nuovi impieghi produttivi, che siano rispettosi della loro identità, in ragione dei quali poter essere restaurati e ordinariamente mantenuti. Non serve dimostrare che in tal caso il bene culturale è in tutto e per tutto una merce non solo quando di proprietà privata e se non assoggettato a tutela di legge. Anche se vincolato, infatti, e anche se pubblico potrà essere alienato o, se inalienabile, potrà essere ceduto in uso anche per finalità private a prezzi di mercato stabiliti, oltre che in base ad ogni altro requisito, anche e non poco considerando le qualità formali e culturali, rarità compresa, le quali si configurano, quindi, come valori immediatamente economici.

Sia gli oggetti di ogni titolo proprietario, sia i beni e i servizi, anche quando socialmente doverosi, erogati da organizzazioni pubbliche e derivati da patrimoni collettivi inalienabili, sono, dunque, di specie economicamente mista e capaci di esprimere un valore multidimensionale, avendo natura sia pubblica e meritoria che privata, ovvero di merce scambiabile sul normale mercato, e prospettando altresì un possibile sistema di offerta notevolmente articolato all'indirizzo di una gamma di utenti composita quanto al loro statuto e alle modalità di utilizzo.

Giacché economicamente misto e multidimensionale, per farsi realmente operante il complessivo valore-utilità del *cultural heritage*, che riteniamo di poter genericamente e convenzionalmente suddividere nelle tre macro aree inerenti alla “presentazione”, al “paesaggio” e alla “produzione”, ciascuna delle quali comprensiva di usi diretti e indiretti, chiede, dunque, di essere minuziosamente specificato in funzione di ciascun *cluster* dei molti ed eterogenei mercati possibili, l'adeguata soddisfazione dei quali darebbe luogo, come si

vedrà, a risultati economici e al contempo sociali decisamente rilevanti.

Da principio fondamentale a tal fine è accorgersi che domanda e offerta sono interdipendenti al punto che l'una determina l'altra. Si tratterà, pertanto, di implementare politiche di prodotto atte sia a corrispondere ad istanze manifeste, sia, eventualmente, a suscitare domande rimaste latenti perché, proprio per mancanza di offerta, non ancora consapevoli di alcuni bisogni e desideri o della possibilità di soddisfarli. Il che specialmente rileva per la valorizzazione del patrimonio culturale storico, che deve essere declinato localmente tanto per ineludibile coerenza con la sua specifica identità concettuale, quanto per poter rispondere efficacemente ad esigenze della domanda che sono sempre territorialmente circostanziate. Ciò fa sì che le piccole e periferiche organizzazioni perfino, rovesciando il paradigma strutturalista, possano influenzare con la loro condotta il contesto circostante, così da rafforzare e ampliare spazi di mercato tradizionali e da aprirne di nuovi ed ingenti, ottenendo rilevanti *performance*. La bontà di questo pratico approccio, bastante per se stessa, si fa in aggiunta apprezzare perché salvaguarda nei fatti la qualità funzionalmente immateriale che connota, sotto il profilo giuridico, il patrimonio culturale proprio in ragione del suo carattere pubblico<sup>8</sup>. Cosicché linearmente si risolvono dispute dottrinali complicate circa la teorica contrapposizione fra l'obiettivo sociale della valorizzazione e la visione, volentieri definita “economicistica”, di gestioni imprenditoriali finalizzate ad entrate che compensino i disavanzi di parte corrente<sup>9</sup>. Finalmente esentati, perciò, dal doversi ogni volta attardare ad accreditarsi presso gli umanisti di professione, insistendo a priori sulla inaccettabilità di “fenomeni di ‘monetizzazione’ del patrimonio culturale”, proclamando anzitutto la ferma intenzione di “respingere con forza l'idea che tutto ciò che è patrimonio culturale debba essere sottoposto a leggi di mercato e utilizzato unicamente in chiave di sfruttamento economico”<sup>10</sup>, ci si potrà vantaggiosamente concentrare sull'analisi della domanda effettiva e potenziale, per poter conseguentemente disegnare un efficace modello di offerta, esente dall'errore di sovrapporre a quelli oggi avvertiti dal contesto valori maturati nella storia pregressa delle organizzazioni e ormai divenuti un freno alla loro capacità di innovazione.

Per entrare in sintonia con una società profondamente mutata, il cambiamento, difatti, è condizione indispensabile per riuscire a generare quel valore per gli *stakeholder* di cui si avvantaggia la sopravvivenza stessa del patrimonio culturale dal quale promana. Dunque la cultura delle organizzazioni dovrebbe essere anzitutto improntata alla consapevolezza che nessun prodotto resiste in eterno, che nessun ramo di attività, per quanto radicato nella propria storia, può considerarsi valido ad oltranza<sup>11</sup> e che, perciò, essenziale è la volontà di ricercare incessantemente, al momento di tutte le scelte che caratterizzano la gestione operativa, ogni nuova opportunità possibile. Non meno nel settore pubblico che nelle aziende private, pertanto, si rende indispensabile discernere le “aree d'affari” che generano valore da quelle che lo distruggono, non per massimizzare cnicamente il profitto aziendale, adottando logiche *market oriented*, ma proprio perché è moralmente doveroso che si provveda a misurare all'atto dello scambio, al di là di convenzioni fordisticamente prefissate, il carattere effettivamente meritorio di prodotti e servizi, affinché, ove questi rispondano poco o niente ai bisogni del contesto, ove non ottengano di generare e diffondere sufficiente valore, una errata allocazione di mezzi pubblici non comprometta il conseguimento di benefici sociali maggiori. Ordinare per importanza le “aree d'affari” produttive cui destinare in proporzione le risorse disponibili e ridurre per contro il volume delle altre attività si configura, pertanto, come un imperativo manageriale irrinunciabile, al quale i responsabili politici e tecnici delle organizzazioni pubbliche tendono, però, irresponsabilmente a sottrarsi, normalmente per le ragioni esposte dalla teoria dell'agenzia<sup>12</sup>, non essendo tenuti a stringenti forme di *accountability* e non venendo remunerati in funzione dei risultati. La trasparenza della gestione, pur considerata anche per legge<sup>15</sup> come garanzia primaria per il produttivo funzionamento di una democrazia complessa, manca ancora, difatti, nonostante i ripetuti provvedimenti a partire dal 1994<sup>14</sup>, di sufficienti strumenti di controllo da parte degli elettori. Molto gioverebbe, perciò, la rapida adozione dei nuovi principi di *governance* e di *public management* emersi dal filone di studi che, nell'alveo della teoria generale dei sistemi, si occupano ormai da decenni di analisi delle politiche pubbliche<sup>15</sup>, nell'intento di “portare allo scoperto attori, comportamenti, logiche di azione per lo più

invisibili o comunque difficilmente penetrabili per il cittadino e per lo stesso osservatore di cose politiche, contribuendo in tal modo ad approfondire le nostre conoscenze sugli strati più arcani della politica democratica”<sup>16</sup>.

#### 4.2 Domanda di “valore-presentazione”

Per effetto delle ben note trasformazioni socioeconomiche del contesto italiano e internazionale, soprattutto dagli scorsi anni sessanta la domanda di consumi diretti e indiretti rivolta al patrimonio culturale storico è fortemente aumentata, nonché mutata in buona parte<sup>17</sup>. Se ne è formato un mercato considerevole, costantemente crescente e per altro connotato da enormi margini di sviluppo, che il sistema della valorizzazione ha l'obbligo d'implementare quanto più e quanto prima, per soddisfare esigenze sia meritorie che di materiale ricchezza anche costituzionalmente garantite.

L'entità del fenomeno trova espressione in dati fortemente parziali, essendo normalmente riferiti alle utenze dirette per le quali si danno corrispettivi monetari e, pertanto, ad un'esigua parte dei tanti luoghi di visita diffusi nel paese, dei quali, infatti, molti sono gratuitamente agibili e molti altri non fanno nemmeno conto degli ingressi. Ma tanto più significativo, proprio per questo, è che il pubblico dei 402 musei statali presi in esame, su un totale di oltre quattromila istituti censiti, di proprietà soprattutto locale, sia passato da 25 milioni di presenze nel 1996 a 33 milioni nel 2004, con un aumento medio annuale superiore al 3,5%<sup>18</sup>, e che nella prima metà del 2007 siano stati rilevati 17,6 milioni di visitatori, per un giro d'affari annuo di circa 350 milioni di euro<sup>19</sup>.

Né poco indicativi, in parallelo, sono i ricavi dichiarati dai privati affidatari di servizi aggiuntivi a pagamento negli istituti pubblici. Dagli anni novanta, infatti, sancita per legge la separazione fra funzione di governo e di gestione, un servizio ha potuto dirsi pubblico senza più essere tenuto ad una pubblica gestione<sup>20</sup>. Perciò, prima con la “legge Ronchey”<sup>21</sup>, poi con la “Bassanini”<sup>22</sup> e con numerosi altri provvedimenti successivi, l'istituto della concessione di servizi pubblici anche *core* a privati *profit* e a cooperative ha trovato frequente applicazione soprattutto nei musei<sup>25</sup>. I risultati fin qui conseguiti, benché molto inferiori all'ottimo per la perdurante inadeguatezza della normativa e per mancanza di intese fra centro e periferia atte ad estendere normalmen-

te queste attività ai musei e agli altri luoghi di cultura di limitate dimensioni, non sono stati comunque irrilevanti – anche per dare la misura della disponibilità a pagare degli utenti –, atteso che il fatturato dei concessionari nei soli 112 musei statali in cui hanno operato è stato, nel 2003, di Euro 297.933.909,00<sup>24</sup>.

Queste gratificanti cifre non possono però nascondere che la metà dei visitatori si concentra in soli 9 musei e i tre quarti in 33 e, più ancora, che quasi il 90% di essi, intervistati all'uscita, dichiara di non sapere cosa ha visto, anche quando si tratti di opere dovute ad autori di altissima fama, come Raffaello e Caravaggio, o che, peggio, crede di ricordare ciò che, invece, non era presente nelle sale<sup>25</sup>. Poiché la spiegazione sta molto probabilmente nel fatto che il pubblico è attratto dal *brand name* dei grandi stabilimenti culturali, prescindendo dal loro *stock* e dai loro servizi<sup>26</sup>, si evince chiaramente che la particolare natura delle motivazioni avvertite dal *cluster* più numeroso dei visitatori attuali è essenzialmente riconducibile ad un desiderio di decorosa ritualità con valore posizionale, nel quale è pur sempre possibile, benché innecessario, distinguere ulteriormente, come molti fanno, la concomitante presenza di componenti più particolari, ad iniziare da quelle di tipo simbolico, di superficiale *entertainment* e di piacere anche estetico, ma, si dovrebbe precisare, acriticamente istintivo soltanto. Questa domanda, che del tutto o quasi si adatta alla canonica offerta del museo, perché fideisticamente e convenzionalmente vi riconosce un indiscutibile valore in sé, coltiva in effetti una pratica consumistica sostenuta dal convincimento che arte e cultura rientrano fra quei beni e servizi che, in quanto inessenziali, costituiscono parte integrante dello *standard package*<sup>27</sup> distintivo nel nostro tempo delle fasce sociali superiori.

Una siffatta domanda di “valore posizionale di presentazione” denota, a ben vedere, una natura perfettamente privata, talché, se fosse praticamente possibile distinguerla dal bisogno di soddisfazione del diritto di cittadinanza alla cultura, andrebbe certamente assoggettata al pagamento di un prezzo di mercato. Non, però, che sia illecita, che non appartenga a libertà personali garantite. Né che vada rifiutata: ma per ragioni che, andrebbe ammesso, sono, queste sì, in gran parte propriamente commerciali, la componente meritoria limitandosi alla speranza che la continuità di queste esteriori

esperienze aristocratiche, data la ripetuta benché passiva esposizione a dosi crescenti di atmosfere culturali, finisca per indurre il desiderio di incrementare sostanzialmente il proprio capitale personale.

Perciò importa davvero molto notare che, insieme a questo ancor tanto prevalente segmento, si sono fatti via via più ampi *cluster* diversi, desiderosi di benefici realmente meritori, giacché, in sintesi estrema, sortiscono l'effetto, anche quando colti ad utilità di singole persone, di migliorare l'ambiente collettivo, la qualità di vita individuale e comunitaria, e di rafforzare al contempo, anche per questo, il potenziale di sviluppo del paese. Non dovrebbe dunque sfuggire la peculiarità di questa domanda, che si segnala per due aspetti soprattutto. Da un lato per essere correlata ad una nozione di cultura da decenni profondamente cambiata, perché antropologicamente aperta e sistemicamente contestualizzata, adesso, sotto il profilo sia storico che geografico. Dall'altro perché mira ad obiettivi rispondenti ad una inedita dimensione di valore, in quanto connessa al fatto che il sapere, nella stagione della economia della conoscenza, è divenuto un fattore produttivo e un vantaggio competitivo di non poco conto non solo per le imprese, sicché assume anche per le persone un peso come mai prima rilevante per il benessere tanto intimo quanto relazionale ed economico. Il principio già enunciato da Adam Smith, secondo il quale la parola valore può esprimere o l'utilità di qualcosa o il potere che ne deriva di comperare altre cose, viene così acquisendo tanto maggiore pregnanza.

Sempre più numerosi, in effetti, sono gli individui, i gruppi sociali, le istituzioni, fra cui massimamente importante la scuola, che chiedono proprio a questi fini di poter fruire di un “valore di presentazione educativo”, come si è soliti definirlo, ma che meglio dovrebbe dirsi “informativo”, onde salvaguardare quel rapporto di giusto equilibrio fra le parti, rispettoso del consumatore postmoderno, invece negato in radice dai ruoli di dominante e dominato che caratterizzano il processo educativo.

Tale categoria di valore comprende di fatto un cospicuo numero di elementi, dei quali alcuni almeno vanno precisamente segnalati. Per primo, secondo una ormai lunga consuetudine, si può ben guardare al valore artistico, ma non della specie proiettata in un assoluto improbabile, bensì

quanto più oggettivamente riconosciuto nelle caratteristiche formali, tecniche, ideologiche interne alla pratica artistica e artigianale, altresì considerate alla luce delle loro rivelatrici variazioni a seconda dei luoghi e dei tempi. Un altro, a questo parallelo e però dissimile, attiene al valore estetico, anch'esso da cogliere in modo storicamente e geograficamente circostanziato, perché possa essere criticamente apprezzato. Quindi il valore storico, documentario, consistente nel risarcire i nessi fra l'oggetto e il suo pertinente contesto, così da riscoprire quella funzione naturale e dunque latamente economica dei prodotti culturali, e nondimeno se artistici, la cui comprensione, giacché anche le opere eccelse rientrano fra le comuni condizioni di esistenza, spiega l'ampio ventaglio di bisogni che ne hanno determinato la nascita, le trasformazioni e i variati impieghi, così appieno rivelando i fatti storici di cui sono espressione. Infine il valore di identità, riscontrabile laddove l'istituzione, per esempio un museo, o l'ambiente o gli oggetti, specialmente se di estrazione locale, delucidano e con ciò rafforzano i vincoli comunitari. Ovviamente, ad irrinunciabile fondamento di ognuna di queste tipologie è da presupporre il valore di autenticità, in assenza del quale l'esperienza non procurerebbe utilità alcuna, ché anzi risulterebbe non poco deviante.

È però intuibile che il tener conto di queste e di altre possibili partizioni del valore d'uso costituisce la condizione necessaria, ma non da sola sufficiente per un ottimale prodotto multidimensionale. Tanto più che ciascun utente personalizza la propria esperienza, combinando moduli vari dell'offerta e a partire dal proprio capitale umano e da specifici interessi, occorre provarsi a differenziare i rapporti, pianificando la creazione del valore in funzione di *cluster* specialistici e, per contro, del pubblico comune e in più guardando ai tanti e diversi segmenti che all'interno di questi singoli gruppi manifestano distinte attitudini percettive.

La linea guida per arrivare a tanto viene, in principio, dal chiedersi perché questa nuova domanda non riguardi ancora la maggior parte di chi frequenta i musei e simili altri luoghi di cultura e perché in ordine a questi non cresca tanto quanto avviene, invece, per i consumi, non a caso meno elitari, di specie turistica. Poco vale, difatti, dedicarsi a studiare le possibili migliorie gestionali, partendo dall'analisi delle preferenze mostrate dal pubblico acquisito. L'enorme poten-

ziale di domanda ancora inespresso, di importanza decisamente primaria sotto il profilo sia sociale che materiale, non potrà essere certamente raggiunto, se si ignora il ruolo decisivo di un'utenza oggi attratta da valori assai più eterogenei di quelli rilevati normalmente negli studi di economia della cultura<sup>28</sup>.

Proprio l'attenzione al valore turistico anche riguardo ai musei, che difatti vi sono già non poco coinvolti, potrà dunque fornire un essenziale vantaggio, giacché permette di leggere più agevolmente l'evoluzione recente delle motivazioni che spingono i consumi culturali della maggior parte delle persone: motivazioni rispetto alle quali il sistema della valorizzazione dovrebbe pur smettere presto il presuntuoso errore di anteporre antichi culti di consorteria.

Servire questo pubblico, per molto aumentare il numero dei visitatori e per molto ampliarne la gamma sociale, e maturare pertanto una profonda cultura del servizio anche nelle organizzazioni pubbliche della valorizzazione costituiscono, difatti, obiettivi eticamente doverosi ed economicamente indispensabili per la conservazione stessa del capitale storico e artistico, oltre che per la maggiore ricchezza di molte aziende e per migliorare la bilancia dei pagamenti dello Stato. Che si sia di fronte ad una opportunità da non perdere è dimostrato, del resto, dai volumi attuali del turismo culturale, che, stando al WTTC<sup>29</sup>, rappresenta uno dei cinque segmenti chiave di sviluppo del settore, emergendo per di più fra tutti per la propensione alla spesa. I dati disponibili, nonostante la difficoltà di distinguere questo specifico comparto dai concomitanti altri<sup>30</sup>, mostrano di fatto che, a fronte dei "ben 534 milioni di turisti che hanno visitato nel 1995 i soli siti archeologici censiti"<sup>31</sup> e a dispetto della crisi dell'intero settore registrata nel 2005, si è avuto negli ultimi quindici anni un incremento del 93,6%<sup>32</sup> e del 22% rispetto al 2000, con una quota di mercato per le città d'arte giunta al 24,2%<sup>33</sup>. Quanto ai riscontri monetari, poi, del tutto notevole è che i 7.249.000 italiani rilevati nei centri di pregio artistico 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>34</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>55</sup>.

Ma, in aggiunta a tutto questo, l’informazione di maggior conto fornita dalle statistiche è che la distribuzione territoriale dei flussi di provenienza interna e internazionale privilegia in modo sempre crescente destinazioni diverse dai contesti turistici evoluti<sup>56</sup>. È questo il sintomo certo di un vivo interesse per la scoperta delle varietà locali rimaste, per esperienze culturali che siano non tanto “squisite”, quanto storicamente e geograficamente contestualizzate e antropologicamente aperte<sup>57</sup> e, dunque, per un prodotto turistico che abbia il valore di un “prodotto-esperienza ‘multidimensionale’ e ‘pluri-tematico’ intorno a più moduli”<sup>58</sup>. Secondando perciò questa tendenza, tanto più capace di giovare nei momenti di svago all’arricchimento del capitale umano, potrebbero essere ulteriormente incrementati e più convenientemente distribuiti nelle stagioni e nei luoghi e adeguatamente soddisfatti sia i consumi turistici, estremamente proficui anche agli effetti sociali, che ogni altra specie di domanda di accesso diretto alla visione del patrimonio culturale storico. In tal modo si otterrebbe di generare ottimamente ogni possibile specie di valore e verrebbero anche evitate le esternalità negative dovute specialmente all’eccessivo affollamento dei “luoghi comuni” del paese, fra le quali soprattutto il consumo fisico dei singoli beni e dell’insieme, con la conseguenza di costi, anche per la finanza pubblica, assai maggiori dei benefici ottenuti; quindi l’alterazione sia della percezione che della configurazione degli oggetti e del contesto in cui sono inseriti, per via, ad esempio, della sostituzione delle vecchie attività artigiane e commerciali con nuovi esercizi internazionalmente anonimi; infine il notevole innalzamento dei prezzi anche per i residenti. Né va dimenticata l’efficace risposta che ne avrebbe la domanda indiretta di valore di presentazione proveniente dagli attori pubblici e privati interessati all’attrazione di consumi diretti.

E di tutto questo si avvantaggerebbero pressoché automaticamente anche altre fattispecie di richiesta di utilizzi indiretti, già oggi decisamente cospicue. Di esse, riservandoci di trattare più avanti, laddove si parlerà delle filiere produttive, le componenti *business to business*, converrà intanto accennare a due fondamentali categorie. La prima concerne quel valo-

re, variamente definito dagli studiosi di opzione, di esistenza, di opportunità, di eredità, di prestigio, consistente insomma nel fatto che molti fra coloro che non fruiscono direttamente del patrimonio culturale storico chiedono comunque che venga conservato – spesso anche manifestando per questo una qualche disponibilità a pagare –, perché interessati a salvaguardarne per futuri usi il potenziale valore di presentazione in funzione di obiettivi sia meritori che materiali: obiettivi segmentabili in un’ampia gamma che va dall’esigenza, affidata alla cura dei pubblici poteri, di non deludere nel tempo prossimo e lontano il diritto di cittadinanza alla cultura e, con esso, il diritto alla qualità della vita, fino alla concreta convenienza tanto di enti pubblici che di privati operatori di non pregiudicare il capitale naturale con cui attrarre la domanda di consumi diretti a cominciare dall’industria del turismo. La seconda si riferisce ai tanti che necessitano di ricevere a distanza informazioni ed immagini del patrimonio sui più diversi supporti e per le più eterogenee e multidimensionali specie di valore, siano esse di studio, diletto, turismo.

#### 4.3 Domanda di “valore-paesaggio”

Atteso che le fasi storiche mutano al mutare dei bisogni sociali, notevole, fra l’altro, è che il *cultural heritage* abbia assunto ormai da decenni un ruolo cospicuo nella funzione di utilità degli individui e delle comunità anche per quanto attiene alla qualità dei luoghi di vita, e non solamente come opportunità di consumi diretti per beneficiare di quei valori di *entertainment* e, soprattutto, di potenziamento del capitale personale, che abbiamo genericamente definito di “presentazione”.

Soddisfatti abbastanza i bisogni primari, il desiderio di quotidiano benessere si è venuto difatti allargando ad una sempre più vasta gamma di beni immateriali. Non fosse già stata compiuta una significativa scalata della piramide di Maslow<sup>59</sup>, non sarebbe di certo invalso il paradigma dello sviluppo sostenibile<sup>40</sup>. La nozione di territorio<sup>41</sup> sarebbe rimasta per stato di necessità limitata, come nell’analisi economica neoclassica, al profilo puramente geometrico e fisico, considerevole per economie di localizzazione<sup>42</sup>, anziché evolvere in quella di ambiente prima e di paesaggio poi, quale complesso ecologico di specie sistemica e olistica, comprensivo di valori sia

naturali che sociali e culturali di cui prendersi cura e da cui trarre molteplici vantaggi<sup>45</sup>. Non si sarebbe perciò fatto caso ai *social costs of business enterprise*<sup>44</sup>. Non sarebbero stati denunciati i limiti dello sviluppo<sup>45</sup>. Non si sarebbe parlato di equità intergenerazionale, di *joyless economy*<sup>46</sup>, di parametri non monetari per la misurazione del benessere<sup>47</sup>. Invece, innalzata la soglia dei diritti di cittadinanza fino a ricomprendere la salute fisica e quindi psichica, l'ecologia è giunta rapidamente a sconvolgere il pensiero economico territoriale fino ad indurre la nuova branca degli *environmental economics*<sup>48</sup>. Così già nel 1972 le istanze maturate nel decennio precedente<sup>49</sup> vennero formalmente accolte 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”. Di seguito, e specialmente dalla metà degli anni ottanta, la teoria degli *stakeholder*<sup>50</sup>, la nuova cultura d'impresa dello *stakeholder value approach*<sup>51</sup> conobbero, infatti, in accordo con lo sviluppo sostenibile, crescente fortuna tanto sul piano degli studi<sup>52</sup> che dei concreti comportamenti.

E della riscoperta del valore del territorio, dell'obbligo di assicurarne una oculata difesa, usando soprattutto dell'urbanistica per tutelare i beni comuni di specie naturale e culturale che vi insistono, furono necessariamente e attivamente partecipi le scienze umane, che, fortemente interessate ai valori di relazione fra le eterogenee componenti del paesaggio, molto si allarmarono per la compromissione degli equilibri storici causata dai precipitosi fenomeni di ricostruzione e di sviluppo del dopoguerra<sup>53</sup>. Particolarmente nelle aree montane, e dunque in gran parte del paese, si andavano infatti palesando ingenti fenomeni di degradazione sociale, economica ed ambientale. La “rapida trasformazione degli assetti culturali dei territori”, spinti a “concentrarsi in poli di maggiore resistenza circondati da sempre più vaste zone di abbandono”, riduceva a moderno “latifondo” quello che era un fitto tessuto di insediamenti comunali – terre murate, ville, edifici sparsi – e religiosi<sup>54</sup>. Donde il timore di vedere “questa terra felice” trasformata in breve e irrimediabilmente in “un siffatto accampamento di pitaleschi orrori” da doverci stare “come un malato presso alla cagione del male”<sup>55</sup>.

Appunto in questo clima, entro un vasto processo di ripulsa

degli assiomi idealistici, della dimensione aristocratica della cultura divisa dalle comuni condizioni di esistenza, di revisione dell'impianto disciplinare delle scienze storiche ora animate da inediti interessi per i fenomeni sociali, di superamento dell'approccio gnoseologico di tipo analitico-sommatorio in favore del paradigma sistemico, si situa anche l'enucleazione di una nozione di paesaggio storicamente articolata<sup>56</sup>, di una visione della storia dell'arte geograficamente molteplice e, con esse, del concetto dei “beni culturali” come sistema ambientale aperto, antropologicamente dilatato ad “ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà”<sup>57</sup> e necessariamente da declinare a misura di paesaggi, giacché in nessun modo separabile dai nessi di contesto che permettono d'intendere adeguatamente i fenomeni singoli e l'insieme. Per la salvaguardia del patrimonio storico venne perciò emergendo l'esigenza di rimedi preventivi conseguibili in sede urbanistica con criteri ecologici; il riequilibrio economico del territorio fu avvertito come esigenza culturale inderogabile.

Ad appena tre anni dalla Conferenza di Stoccolma, che aveva dato sostanziale avvio al paradigma poi definito dello sviluppo sostenibile, fu infatti adottata ad Amsterdam la *Carta Europea del Patrimonio Architetonico*, nota come “carta della conservazione integrata”, con la quale si affermava che il problema conservativo andava affrontato in sede di pianificazione urbanistica<sup>58</sup>. In questa direzione, ma con molto più profonda intelligenza del problema<sup>59</sup>, Giovanni Urbani<sup>60</sup> propose in quei medesimi anni in Italia un “salto di civiltà”, consistente nel rovesciamento delle usuali politiche di tutela praticate a forza di restauri *post factum* applicati uno alla volta a singoli casi<sup>61</sup>. Denunciando l'incongruenza concettuale ed empirica di un metodo siffatto, nonché il rischio in esso implicito di nuocere all'autenticità degli oggetti, e fondando sul presupposto che il patrimonio “almeno in Italia, è coesteso all'ambiente come sua peculiare componente qualitativa”<sup>62</sup>, Urbani chiedeva di lasciare 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: nella dimensione della previsione”<sup>63</sup>. Il suo *Piano Pilota*<sup>64</sup> mirava pertanto ad implementare un sistema di conservazione programmata preventiva, che agisse in via ordinaria, in modo costante, per ambiti locali e con l'ausilio di “ben mirate inno-

vazioni tecnologiche”, di necessità rivolto “prima che verso i singoli beni, verso l’ambiente che li contiene e dal quale provengono tutte le possibili cause del loro deterioramento”, al fine di controllare tali cause “per rallentare quanto più possibile la velocità dei processi di deterioramento”<sup>65</sup>.

Benché a fatica e alquanto in astratto, soprattutto riguardo alla salvaguardia del patrimonio storico a dimensione di paesaggio<sup>66</sup>, questi paradigmi, sia economici che strettamente culturali, sono presto entrati nella coscienza comune e, assunti come termini essenziali alla volta della “rivoluzione promessa”<sup>67</sup> dall’articolo 3 della Costituzione, hanno effettivamente improntato la normativa tecnica e giuridica, anche influenzando le scelte di ordinamento amministrativo.

Una concezione qualitativa del benessere, da calcolare in base a parametri socio-culturali improntati al doveroso accordo delle persone con il proprio ambiente di vita, è dunque diffusamente avvertita ormai, né si dubita che in ciò intervenga in quota rilevante il patrimonio storico quale componente del capitale comune, risorsa sociale che migliora le condizioni di vita della comunità<sup>68</sup>. Anzi dai primi anni sessanta, con provvedimenti di legge come per il FIO<sup>69</sup>, è avanzata “la scelta strategica di mettere in rete, attraverso azioni integrate di progettazione e di intervento, ambiti diversi ma tutti connessi all’ambiente di vita, fra cui, ad esempio, la difesa del suolo, la conservazione della natura, la tutela attiva dei beni storici ed artistici”<sup>70</sup>.

Né in molti credono ancora che l’ambiente naturale e storico possa essere adeguatamente tutelato con riparazioni *end of pipe* e a forza di vincoli e di divieti come quelli correnti per i beni culturali e come i provvedimenti di tassazione adottati nella logica del *command and control* verso le imprese, per indurle ad assumere i costi sociali delle loro attività. Specialmente con la Conferenza di Rio de Janeiro del 1992<sup>71</sup>, alla quale prontamente si sono conformati il Quarto e il Quinto Programma d’azione della CE in materia ambientale, e con il vertice mondiale di Johannesburg del 2002 il paradigma dello sviluppo sostenibile ha infatti registrato un’evoluzione concettuale decisamente notevole<sup>72</sup>, approdando alla consapevolezza che, invece di intervenire a posteriori per rimediare i danni patiti e di rincorrere la conservazione statica di isolate emergenze, occorre favorire l’innovazione tecnologica e dei processi produttivi e l’adozione di strategie preventive e

multidimensionali correlate all’articolazione dei territori. Donde, rapidamente elencando fra molto altro, l’introduzione di strumenti come la VIA<sup>73</sup>, il BET<sup>74</sup>, l’Ecolabel e l’EMAS<sup>75</sup>; i lavori avviati in alcune parti d’Italia per mettere a punto una carta del rischio per i beni culturali<sup>76</sup>; la revisione<sup>77</sup> del Codice<sup>78</sup> con l’adozione di una nuova definizione di “paesaggio”<sup>79</sup> e con la espressa previsione della “conservazione programmata”<sup>80</sup>; la *Convenzione Europea sul Paesaggio* firmata a Firenze nel 2000 e ratificata dal nostro paese nel 2004, con la quale il mutamento è stato presentato come un valore ed è stata riconosciuta all’intero territorio la qualità di bene collettivo, forma visibile di secoli di storie condivise, entità complessa di cui non è possibile disporre fuori dalle libere e consapevoli scelte dei processi della programmazione. E da qui anche il riassetto istituzionale basato sul principio di suddiarietà<sup>81</sup>, quale criterio regolatore nella ripartizione di funzioni e di compiti<sup>82</sup>, e, da ultimo, la commissione ministeriale<sup>83</sup>, comprensiva di regioni, enti locali e università, incaricata dall’allora ministro per i Beni Culturali di “definire e razionalizzare il complesso delle prestazioni riconducibili all’attività di valorizzazione”, 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”.

Ad ogni livello, insomma, è stata in linea di principio recepita quella pressante esigenza sociale di benessere, inclusiva dell’ambiente e del paesaggio culturale, che dal 1955, anno di costituzione di “Italia Nostra”, ha visto costantemente moltiplicarsi associazioni di cittadini in ambito nazionale e locale<sup>84</sup>, anche trovando larghissima eco di stampa<sup>85</sup>, ma che resta, tuttora, alquanto insoddisfatta, giacché le pubbliche autorità e le stesse imprese private che, a titolo diverso e con diversi ma convergenti intenti, dovrebbero e magari vorrebbero rapidamente corrispondervi, mancano delle conoscenze indispensabili a supporto di ben ponderate scelte di governo. Non si ha, infatti, disponibilità di dati sostanzialmente adeguati e opportunamente elaborati in funzione dei diversi usi per i diversi attori, che diano conto della conformazione dei sistemi territoriali e della connessa distribuzione spaziale sia

dello *stock* di risorse che degli agenti di degrado, né di affidabili indicatori quanto all'incidenza dei molteplici rischi rispetto alle variabili capacità di carico del patrimonio, né di efficaci metodi e strumenti di prevenzione e di monitoraggio continuo.

Persistendo questa carenza, nonostante ogni pronunciamento politico e ogni obbligo di legge e ogni prescrizione operativa, modesti quanto meno saranno i risultati e vano, in particolare, resterà l'art. 6 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, che, subordinando la valorizzazione alle esigenze della tutela, ma non sapendo precisare quali esse siano, alimenta discrezionali poteri soprintendentizi, per i quali, più che giovare all'obiettivo, vengono spesso impediti razionali opportunità economiche. Gli stessi enunciati dell'Ecolabel e dell'EMAS restano difatti sostanzialmente inefficaci per difetto di tecniche e di metodiche adeguate, atteso che l'approccio della "eco-efficienza", proposto nel 1993 dal WBCSD<sup>86</sup>, non dispone della strumentazione necessaria nonostante l'impegno dell'Eurostat per mettere a punto una serie di indicatori per i diversi settori industriali.

Si resta così prigionieri in ogni campo della logica *end of pipe*, solo perché per essa sono state messe a punto da tempo soluzioni tecniche almeno apparentemente appropriate. In particolare per i beni culturali si continua unicamente con le tradizionali attività di restauro, che certo assicurano prestigio e vantaggi notevoli al nostro paese<sup>87</sup> e comportano non trascurabili fatturati per le imprese del settore<sup>88</sup>, ma che sono ben lontane dal fornire risposte adeguate al fabbisogno attuale di conservazione<sup>89</sup>. Per questa ragione, infatti, si resta presi nella marginalità produttiva di una economia di pura sovvenzione, anziché aprire quella "fase di sviluppo che non può essere definita altrimenti che come industriale"<sup>90</sup>, con la quale si arriverebbe finalmente a cogliere l'enorme potenziale di mercato connesso al recente cambiamento strutturale della domanda<sup>91</sup>.

In aggiunta anche molto rileva che a queste istanze conoscitive da parte di enti pubblici e di imprese, cui si dovrebbe corrispondere con l'offerta di beni sia di consumo che di produzione fondamentalmente generabili facendo uso di cultura soprattutto storica ma non di meno scientifica e di avanzatissime risorse tecnologiche, si affianchi il bisogno di una diffusa informazione in funzione, da un lato, della fattiva applica-

zione dei citati strumenti della VIA, del BET, dell'EMAS e della stessa programmazione negoziata<sup>92</sup> e, dall'altro, del rafforzamento delle possibilità di controllo sociale nei confronti dell'operare sia dei governi che delle industrie.

La canonica tripartizione *risk identification, risk estimation, risk evaluation* pone, difatti, un problema certo di conoscenza, onde fornire una piattaforma comune agli uffici dello Stato centrale, degli enti territoriali e, per molti aspetti, delle stesse imprese, di modo che, disponendo di un medesimo o almeno convergente *corpus* di informazioni e di prescrizioni tecniche definite in senso fortemente operativo, tutti siano posti in condizione di misurare gli effetti delle proprie decisioni e di raccordarsi con gli ordinari strumenti di pianificazione e gestione del territorio. E pone di certo un fabbisogno di tecnologie avanzate, senza le quali né potrebbero essere acquisite e restituite in modo finalizzato tali conoscenze, né si potrebbe far fronte alla domanda con costi sostenibili. Ma pone al contempo un problema di comunicazione verso i cittadini. Già per la responsabilità sociale delle imprese, infatti, è invalso il criterio di affidarsi alla vigilanza dei consumatori nella logica del *name, shame, fame*, sicché, per aderire alle indicazioni formulate nel *Libro Verde* della Commissione europea del 2001, in un sempre maggior numero di casi vengono redatti bilanci sociali nei quali figurano anche interventi a favore dell'ambiente e del paesaggio<sup>95</sup>. E adesso questo stesso indirizzo è venuto affermandosi<sup>94</sup> anche per il sistema statale, come in particolare dimostra l'impegno profuso dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, dal Fornez e dallo stesso "mondo accademico [che] ha dato vita, nel 1998, ad un gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale", il quale, "alla fine del 2001, ha licenziato un documento che costituisce le linee guida per la predisposizione del bilancio sociale e nell'aprile del 2005 ha annunciato le linee guida per il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni"<sup>95</sup>.

#### 4.4 Domanda di "valore-produzione"

Il patrimonio culturale storico tangibile e intangibile si rivela in molti modi capace, e sempre più negli ultimi tempi, di un valore di produzione di elevato interesse commerciale.

Per una rapida rassegna dei beni anche di consumo ma

soprattutto industriali derivabili dal sistema della valorizzazione – costituiti in primo luogo da saperi e da immagini, gli uni e gli altri in gran parte assoggettabili a *copyright* – si può prendere avvio dagli usi privati più semplici e meno remunerativi, come quelli che ne fanno singole persone, per lo più studiosi, che si avvalgono normalmente dello *stock* di capitale musealizzato e diffuso, nonché dei servizi, delle attività culturali permanenti e temporanee, dei materiali testuali e iconografici generati dalle organizzazioni preposte, per realizzare in proprio pubblicazioni, conferenze, consulenze professionali e simili altre prestazioni da scambiare a titolo oneroso.

Ma a cogliere assai più significativi profitti dalla trasformazione di tali *output* in essenziali *input* per i propri processi produttivi sono numerose imprese private. Per prime quelle partecipi della stessa filiera indirizzata alla tutela e alla valorizzazione dei beni, ad iniziare da chi opera nei settori del restauro, dell'editoria e della riproduzione di oggetti in forma tradizionale ed elettronica, del turismo, dell'edilizia e del mercato immobiliare. Ma non vanno nemmeno dimenticate le molte altre impegnate nell'industria culturale in genere e nei *media*, non ultime, quelle dello spettacolo e segnatamente del cinema, che largamente impiegano conoscenze storiche, immagini di paesaggi e di materiali d'arte e di storia e, molto spesso, siti d'interesse culturale a fini di ambientazione scenica o, come si è preso a dire, di *location*.

Inoltre si è già accennato al fatto che si dà normalmente una forte domanda anche direttamente rivolta allo *stock* di capitale culturale, finalizzata al recupero funzionale di beni in abbandono, in special modo architettonici, per destinarli ad usi in vario modo produttivi, da quelli residenziali a quelli alberghieri, in vista dei quali il valore culturale degli immobili trova un immediato apprezzamento di mercato. Tali interventi, qualora rispettosi delle capacità di carico materiali e immateriali dei manufatti, risulterebbero salutari tanto per i benefici d'impresa che ne verrebbero quanto per la conservazione stessa del patrimonio culturale. La difficoltà degli organi di tutela a stabilire, per difetto di conoscenze, le corrette modalità di esecuzione dei lavori e di successiva gestione dell'immobile si traduce facilmente, però, in dinieghi o in autorizzazioni soggette ad estemporanee correzioni e disposizioni aggiuntive in corso d'opera, che, mettendo a rischio il buon esito dell'investimento, frenano l'attuazione del progetto.

Ma, al di là di tutto questo, conviene soffermarsi sulle assai maggiori opportunità che sono venute ad aprirsi con la stagione dell'economia della conoscenza<sup>96</sup>. Da allora, infatti, la cultura anche storica e artistica, a fianco di quella scientifica e tecnologica, e il paesaggio stesso, in quanto forma visibile della storia, hanno assunto un prima insospettato valore anche in termini monetari.

La domanda di beni ma essenzialmente di servizi culturali proviene in tal caso da imprese di molteplici ed eterogenei settori, per le quali il *cultural heritage* e la conoscenza tacita accumulata localmente di generazione in generazione costituiscono fattori produttivi in senso propriamente schumpeteriano<sup>97</sup> e altresì risorse fondamentali per l'innovazione. È ormai largamente avvertito, difatti, che l'eredità culturale nelle sue varie forme favorisce la creazione di valore per le imprese direttamente e indirettamente. Direttamente, perché l'inclusione nei processi produttivi del *know-how* tecnico e non solo costruito nel corso dei secoli arricchisce l'*output* e perché la distintiva immagine latamente culturale e segnatamente storico-artistica dei luoghi di produzione veicolata con opportune politiche di marketing potenzia tanto il "paniere di attributi"<sup>98</sup> che qualificano i prodotti, quanto la *corporate identity* e il connesso *brand*, così sostenendo la competizione in un mercato fortemente conteso, nel quale i comportamenti di acquisto sono sempre più dettati da utilità simboliche<sup>99</sup>. Indirettamente, perché "favorisce la professionalità, crea coesione e capitale sociale nell'azienda [...], influenza la qualità della forza lavoro e la crescita del capitale umano, produce indotti significativi sul territorio"<sup>100</sup>.

A palese conferma di queste asserzioni sta non semplicemente il fenomeno, in sé eloquente, del crescente numero di imprese, attive nel campo del *design* e della moda, che hanno deciso di "edificare il valore dei loro prodotti e dei loro sistemi organizzativi attorno all'arte e alla creatività"<sup>101</sup>. Ancor più significativo, ad esempio, è che da alcuni decenni molti dei più diversi settori trovino conveniente il costo di musei aziendali, per incrementare la propria *performance* grazie ad una comunicazione che, anche in virtù del valore aggiunto dal prestigio culturale di cui gode questo specifico istituto, può evidenziare con particolare efficacia agli occhi degli acquirenti effettivi e potenziali e della generalità degli *stakeholder* sia l'eredità storica locale immessa nei prodotti, sia il concor-

so apportato dall'impresa stessa allo sviluppo certo materiale bensì anche culturale dell'ambiente circostante e, se del caso, di quello nazionale e oltre.

La novità, ormai invero relativa, è, insomma, che il patrimonio culturale sedimentato localmente e, dunque, la geografia storica e artistica del paese hanno assunto rilevante importanza, oltre che per il benessere dei residenti, anche quali *asset* distintivi della qualità oggettiva e immateriale di ogni possibile prodotto *place specific*.

Nell'età della globalizzazione si rafforza, perciò, il ruolo dei territori: poiché non si può certo delocalizzare il capitale di conoscenze inerente alla specifica condizione di civiltà di ogni sistema produttivo locale<sup>102</sup>, ovvero il “sapere in azione nel contesto storico, sociale e culturale in cui esso ha luogo”<sup>105</sup>, la dimensione locale costituisce un *driver* di vantaggi essenziali specie per le imprese che si internazionalizzano<sup>104</sup>. Non per nulla, difatti, l'insorgere del neologismo *glocalism*, significativo della necessità di una costante interazione fra sfera locale e globale nei processi di sviluppo<sup>105</sup>.

Già nel 1982, del resto, Vaccà, 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>106</sup>. E tanto più precisamente, poi, si è giunti ad affermare che l'eredità culturale incide sul benessere materiale generale, giovando al *national branding*<sup>107</sup>, e, più ancora, 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 l'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>108</sup>.

Sempre più imprese, perciò, cercano strategie e strumenti per rafforzare i collegamenti con il proprio *milieu*<sup>109</sup> e manifestano forte interesse per la valorizzazione del *brand* territoriale in considerazione dei benefici che questo riverbera sui loro prodotti e sul loro “capitale d'immagine”.

Parallelamente, proprio per giovare alla complessiva crescita locale<sup>110</sup>, sono i poteri pubblici, d'intesa con soggetti anche privati, a ricercare con crescente insistenza nuovi modelli di sviluppo e a domandare progetti di marketing territoriale *values-driven*<sup>111</sup>, che, per poter evidenziare la *significance* dei luoghi nella somma interattiva delle molte componenti specifiche, debbono necessariamente disporre di ogni utile conoscenza soprattutto in ordine al capitale culturale storico, sia quanto a singoli attrattori che riguardo al sistema paesaggistico, nella consapevolezza che proprio in questo consiste “una delle possibili leve della strategia di sviluppo e di coesione socio-economica”<sup>112</sup>.

Anche fra le diverse aree geografiche si è dunque aperta da tempo un'intensa competizione per attrarre investimenti esogeni, promuovere i prodotti locali e incentivare la quantità e la permanenza dei flussi turistici e migliorarne la distribuzione temporale e spaziale. Il turismo, del resto, ove la valorizzazione si compia in modo integrato per l'intera filiera dell'accoglienza e per l'intera gamma dell'offerta territoriale, comporta che nella positiva esperienza vissuta gli ospiti includano anche l'apprezzamento dei prodotti artigianali, enogastronomici e finanche industriali legati al territorio e che continuino perciò a richiederli anche quando tornati ai paesi di provenienza<sup>115</sup>.

Che si sia preso finalmente atto, anche nella formulazione dei modelli macro economici di molti paesi, del ruolo “svolto dalla cultura nell'influenzare la performance economica nei piccoli e nei grandi gruppi”<sup>114</sup>, è dunque dovuto al fatto che nell'attuale economia delle risorse immateriali gli *intangible asset* radicati localmente<sup>115</sup> e, conseguentemente, il *brand management* dei territori hanno mostrato di poter giovare all'aumento del differenziale reddituale dei sistemi produttivi territoriali e, di conseguenza, del PIL nazionale, in quanto apportatori di vantaggi competitivi mantenibili, giacché “non facilmente imitabili nel futuro né frutto di situazioni contingenti favorevoli”<sup>116</sup>.

Da qui il passaggio successivo, ormai prossimo ad inverarsi, sembra essere, dunque, quello suggerito in un documento redatto per il proprio governo da Xavier Greffe, che “dall'“attrattività culturale del territorio” sposta l'accento sul valore a tutto tondo economico di una ‘nazione culturalmente creativa’”<sup>117</sup>.

<sup>1</sup> Urbani 1967.

<sup>2</sup> Così recentemente anche Frank, in *Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte* in corso di stampa. Relazione presentata al convegno promosso da "Sinergie" a Trento il 27 e 28 novembre 2008 sul tema *Cultura, arte e management: frontiere e connessioni*.

<sup>3</sup> Secondo la distinzione fra capitale e servizi proposta da Fisher 1927, il flusso dei servizi costituisce un reddito. Cfr. Barber 1997.

<sup>4</sup> Già i fisiocratici, intorno alla metà del Settecento, e nel secolo successivo economisti come Ricardo e Malthus vedevano nel terreno agricolo il capitale naturale da cui trarre prodotti e servizi economici. Ma la nozione di "capitale naturale" estesa all'ecosistema quale fattore di produzione è propria della nuova branca degli *environmental economics*, affermatasi come ramo distinto della disciplina economica negli scorsi anni ottanta e novanta ad opera di studiosi come Coase 1960; Buchanan, Stubblebine 1962; Boulding 1966; Ayres, Kneese 1969.

<sup>5</sup> "Considerare la cultura come capitale, non, come sostiene Bourdieu, nel senso di caratteristiche interne dell'uomo ma nel senso economico di *stock* di beni capitali che nel tempo ha fatto nascere un flusso di servizi, apre interessanti possibilità per concettualizzare la cultura in modi che trovano riscontro sia all'interno della teoria economica che di quella culturale. Essa favorisce anche l'accesso ad una serie di strumenti analitici che aiuteranno a dare sostanza operativa a questi concetti. La valutazione del valore culturale posta allo stesso livello di quella del valore economico, almeno in termini concettuali, dà una rappresentazione equilibrata del modo in cui il capitale culturale, sia tangibile che intangibile, contribuisce ai risultati economici e culturali", Throsby 2005, pp. 224-225.

<sup>6</sup> Throsby 2005, p. 73.

<sup>7</sup> Per quelli alienabili, ovviamente, il mercato è un dato di fatto. Semmai è da notare che è fortemente regolamentato, quando si tratti di beni assoggettati a vincolo di tutela.

<sup>8</sup> Cfr. Calamandrei 1935; Giannini 1965; Cassese 1969; Caputi Jamberghi 1979; Cerulli Irelli 1983.

<sup>9</sup> In particolare chi coltiva questo approccio alquanto miope ed economicamente decisamente marginale

guarda soltanto alla possibilità di attrarre risorse private mediante "tre principali strumenti: i servizi aggiuntivi; le sponsorizzazioni; le erogazioni liberali", Casini 2001. Cfr. anche Piras 2002.

<sup>10</sup> Donato, Badia 2008, p. 207.

<sup>11</sup> Cfr. Guatri 1991.

<sup>12</sup> Cfr. Jensen, Meckling 1976; Sorrentino 1996; Rizzo 2007.

<sup>13</sup> "La valorizzazione ad iniziativa pubblica si conforma ai principi di [...] trasparenza della gestione", art. 11, comma 3, D.Lgs. 42/2004 e successive modifiche e integrazioni. A sua volta l'art. 4. della L. 59/1997 prevede l'identificabilità della responsabilità di ciascun servizio o attività amministrativa.

<sup>14</sup> Direttiva 27-1-1994; L. 273/1995; L. 59/1997; D.Lgs. 286/1999; Direttiva 19-12-2006; Consiglio dei Ministri 15-6-2007.

<sup>15</sup> Cfr. Belligni, Robutti 1991; Dente 1991; Gallino 1990; Chiancone, Osculati 1993; Cicerchia, Astili, Anghinelli, Zatti 2006.

<sup>16</sup> Dansero 1996, pp. 59-60. Cfr. Belligni, Robutti 1991; Hinna 2004 e 2005.

<sup>17</sup> "La centralità della questione della domanda è posta dalla sua crescita impetuosa, una crescita strutturale, certamente non effimera, che ha salda radice nella trasformazione complessiva della società in Occidente. Vi concorrono infatti l'aumento del benessere e del tempo libero, con il passaggio del primato che era un tempo della produzione di merci alla domanda sono produzione di informazione, dai consumi elementari a quelli immateriali. [...] i contenuti della domanda sono mutati di pari passo con la sua estensione", Perego 1987, p. XXIII.

<sup>18</sup> Fonte: SISTAN, Ministero per i Beni e le Attività culturali. Anche l'indagine condotta dal Touring Club Italiano sui musei italiani più visitati conferma la tendenza. Nel 2004 i trenta musei più visitati in Italia hanno totalizzato complessivamente 21.718.886 visitatori, con un aumento dell'8,5% rispetto al 2003, anno in cui se ne sono registrati 20.033.102. Anche nel 2006 si è avuto un ulteriore e notevolissimo aumento: un campione di trenta luoghi di visita gestiti dal Ministero per i beni culturali ha mostrato una quantità di pubblico doppia rispetto al 2005. Cfr. Grossi 2006; Antinucci 2007.

<sup>19</sup> Confindustria 2008.

<sup>20</sup> "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 ottanta ha preso a manifestarsi un forte malcontento anche di molti addetti ai lavori per le *performance* di un sistema regolato da valori formali declinati nella deteriorata accezione weberiana. Perciò, e in forza di una precisa *policy* di destalinizzazione 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", Montella 2008c, pp. 99-100.

<sup>21</sup> L. 4/1995; D.M. 139/1997.

<sup>22</sup> L. 59/1997.

<sup>23</sup> Passati, infatti, dai 104 nel 1998 ai 395 nel 2006, allorché i clienti sono stati 9.443.911, per un ricavo di Euro 44.488.221. Fonte: elaborazione dati MIBAC, in Confindustria 2008.

<sup>24</sup> Fonte: SISTAN, Ministero per i Beni e le Attività Culturali 2005.

<sup>25</sup> Cfr. Antinucci 2007.

<sup>26</sup> È il condivisibile giudizio di Antinucci 2007.

<sup>27</sup> Cfr. Riesman 1956.

<sup>28</sup> "Nel passato [...], non c'era bisogno di conoscere la domanda, perché questa era 'cattiva' della produzione (o così si pensava); [...] spesso la separazione è stata utilizzata a fini corporativi e parassitari, o al fine di attribuirsi una quota di rendita da parte dei settori che operano nel campo dei beni culturali e guarderò sempre con sospetto gli operatori dei beni culturali che negheranno di volersi confrontare con la fruizione", Leon 1986, p. 20.

<sup>29</sup> World Travel and Tourism Council.

<sup>30</sup> "I turisti che si recano anche per motivi culturali in una località di mare, per esempio, sfuggono alla rilevanza del turismo culturale [...] l'accezione 'turismo culturale' [...] 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", TCI 2006, pp. 65-66.

<sup>31</sup> Valentino 2001, p. 35.

<sup>32</sup> "Le presenze nelle città d'arte sono aumentate del 5% rispetto al 2003, a fronte di una flessione complessiva del comparto. Il turismo culturale rappre-

senta ormai l'1,5% del PIL e i consumi delle famiglie italiane per la cultura sono in costante aumento in controtendenza rispetto alla crisi generale del mercato", Grossi 2004. Cfr. anche Grossi 2006; Cerquetti 2007.

<sup>33</sup> Confindustria 2008.

<sup>34</sup> Fonte: elaborazione Studi e Ricerche TCI su dati ISTAT.

<sup>35</sup> AA.VV. 2006, pp. 82-85

<sup>36</sup> Cfr. Rispoli 2001; Pencarelli 2005

<sup>37</sup> Per la modificazione della domanda turistica cfr. Pine, Gilmore 2000; Rispoli 2001; Franch 2002; Martini 2005; Bonel, Moretti, Rispoli, Tamma 2005, p. 498: "Mutano le concezioni stesse di cultura e di 'oggetto' culturale che, divenendo categorie più 'larghe' e articolate, introducono l'esigenza di considerare ad un tempo più 'tipi' di cultura (alta, popolare, ecc.) fondati su visioni di matrici antropologica o umanistica". Con particolare riferimento alla valorizzazione del patrimonio storico e artistico si vedano anche Cabasino, Trimarchi 1997; Mattiacci 1998; Montella 1995b e 2005a.

<sup>38</sup> Gregori 2005, p. 61.

<sup>39</sup> Cfr. Maslow 1954.

<sup>40</sup> Cfr. WCED 1987. Il rapporto di Gro Harlem 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. "Per i Paesi decisi a confrontarsi con la concreta attuazione di una prospettiva di sostenibilità, questo ha significato riorientare i propri obiettivi di *policy* al fine di realizzare sistemi di produzione e consumo di beni e servizi in grado di coniugare le esigenze di sviluppo e crescita economica con il rispetto dell'ambiente, della sicurezza e dell'equilibrio sociale", Iraldo 2002, p. 127.

<sup>41</sup> "Una delle categorie intorno alle quali si è consumata una critica serrata al progetto scientifico tradizionale è, com'è noto, quella di territorio [...]. [...] l'atmosfera industriale [...] viene finalmente fatta trascendere i puri fenomeni economici per dare protagonismo alle dinamiche 'comunitarie' specifiche, viste quali esiti di processi storico-

culturali di lunga durata [...]. [...] come ci ricorda Egidio Dansero [...] 'La dimensione ecologica si affaccia quindi con prepotenza, sia in quanto strumento analitico per dare ragione dei fenomeni di impatto e di compromissione ambientale - i quali si contestualizzano sempre e comunque a livello locale (territoriale) - sia soprattutto in quanto matrice di una nuova epistemologia, generatrice di una vera e propria 'rivoluzione culturale' in seno alle scienze sociali contemporanee"', Conti 1996, pp. 7-9.

<sup>42</sup> Circa la "dotazione fattoriale" dei territori cfr. Krugman, Obstfeld 1995.

<sup>43</sup> Cfr. Bresso 2002.

<sup>44</sup> Cfr. Kapp 1950.

<sup>45</sup> Cfr. Meadows, Meadows, Randers 1972.

<sup>46</sup> Cfr. Scitowsky 1976. Del 1974 è il "paradosso" di Easterlin.

<sup>47</sup> In tal senso già Bauer nel 1966.

<sup>48</sup> Fra gli altri Coase 1960; Buchanan, Stubblebine 1962; Boulding 1966. Per l'evoluzione del rapporto fra impresa e ambiente cfr. Vaccà 1982; Bresso 1982 e 2002; Pearce, Turner 1991; Marangoni 1994; Frey 1995; Dansero 1996; Rulani 1997.

<sup>49</sup> Ma *The Economics of Welfare* di Pigou data già al 1920.

<sup>50</sup> "La cosiddetta teoria degli *stakeholder* [...] segna un po' lo spartiacque tra una nuova e una vecchia concezione della società civile e il ruolo dell'impresa in essa. [...] Teorizzata da E.R. Freeman nella sua opera del 1984, tale teoria, piuttosto che ipotizzare livelli diversi e piramidali di responsabilità [come fatto da precedenti studiosi della RSI], ne individua una unica verso l'intera platea degli *stakeholder*, definiti come 'qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dagli obiettivi o dalla gestione di un'impresa'", Hinna 2005, p. 43.

<sup>51</sup> Cfr. Perrini 2005.

<sup>52</sup> Fra gli studiosi italiani cfr. in particolare Terzani 1995; Sciarelli 1996, 1998, 1999, 2003, 2005; Caselli 1998; Vermiglio 2000; Gallino 2001; Rusconi, Dorigatti 2005; Coda 2005; Hinna 2005; Visentini 2005.

<sup>53</sup> Cfr. Montella 2001b. "Nella realtà [...] italiana, dove le piccole e medie imprese rappresentano la spina dorsale del sistema industriale (con percentuali superiori al 90% del numero totale di imprese praticamente in tutti i settori produttivi), il problema dell'inquinamento diffuso e legato a produ-

zioni frammentate sul territorio si è dimostrato ben presto molto significativo. [...] questo fenomeno è in parte spiegato dalla tendenza al decentramento produttivo che ha avuto luogo in corrispondenza della fase di crescita industriale degli anni sessanta. Questa fase fu caratterizzata dalla diffusione del modello della piccola impresa e dalla nascita di molte nuove imprese come *spin offs* di grandi realtà industriali. [...] interi reparti di produzione vennero chiusi e le produzioni vennero esternalizzate a piccole imprese spesso situate nelle vicinanze [...]. [...] soprattutto [...] ad essere decentrate furono le lavorazioni 'più sporche e quelle che dovevano essere svolte nelle condizioni peggiori'", Brusco 1991.

<sup>54</sup> Toscano 2000, pp. 25-26.

<sup>55</sup> Gadda 1981, p. 14.

<sup>56</sup> Cfr. Sereni 1961; Gambi 1972.

<sup>57</sup> Questa la definizione formulata dalla commissione parlamentare presieduta dal senatore Franceschini fra gli anni 1964 e 1967. Cfr. AA.VV. 1967.

<sup>58</sup> Sulla necessaria integrazione delle politiche di conservazione e valorizzazione nella pianificazione urbanistica insisterà poi anche la *Convenzione per la protezione del patrimonio architettonico d'Europa*, stipulata a Granata nel 1985.

<sup>59</sup> Nell'impostazione del progetto "preventivo" di Urbani ebbero certamente un peso notevole, fra il molto altro, la termodinamica dei sistemi aperti o dei processi irreversibili formulata da Prigogine e le teorie del caos e delle catastrofi.

<sup>60</sup> Allora direttore dell'Istituto Centrale del Restauro.

<sup>61</sup> Cfr. Montella 2009.

<sup>62</sup> Urbani 2000, p. 27.

<sup>63</sup> Urbani 2000, p. 99.

<sup>64</sup> Istituto Centrale del Restauro 1976.

<sup>65</sup> Istituto Centrale del Restauro 1976, ora in Urbani 2000, p. 104.

<sup>66</sup> Finora, difatti, se ne danno sporadiche e occasionali applicazioni anche prive di una cornice comune.

<sup>67</sup> Cfr. Spagna Musso 1961; Predieri 1969.

<sup>68</sup> Cfr. Becattini 1989; Garofoli 1991; Conti, Julien 1991.

<sup>69</sup> Fondo Investimenti Occupazione, di cui alla L. 526/1982.

<sup>70</sup> Cecchini 2008.

<sup>71</sup> Il Consiglio delle Comunità europee e dai rappresentanti dei Governi degli Stati membri adottò il 1° febbraio 1993 la *Risoluzione* inerente al *Programma*

*politico e d'azione della Comunità europea a favore dell'ambiente e di uno sviluppo sostenibile* con cui dare attuazione alla *Dichiarazione di Rio* e all'*Agenda 21* deliberate dalla Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo sviluppo (UNCED), tenuta a Rio de Janeiro del 3 al 14 giugno 1992, nell'intento di "giungere a modelli di sviluppo sostenibile a livello mondiale".

<sup>72</sup> In particolare si è avuto "il superamento delle vecchie logiche settoriali, che affrontavano fenomeni come quello dell'inquinamento per singoli 'media' ambientali (aria, acqua, suolo) ed avallavano interventi soprattutto di tipo *ex post* [...]". E così venuta affermandosi la necessità di un approccio integrato alla gestione dei beni ambientali [...] che [...] assuma in toto la complessità e le inscindibili interrelazioni che caratterizzano i cicli in cui si articola il funzionamento della biosfera. In secondo luogo [...] ha messo a nudo il carattere di incertezza che contraddistingue la conoscenza scientifica nel campo dei problemi del degrado ambientale locale e globale: un'incertezza del 'conoscere' che si traduce in un'ancor più marcata incertezza del 'governare' i fenomeni di compromissione ambientale, caratterizzati da non linearità ed irreversibilità [...]. [...] ciò ha portato ad interrogarsi sul come dovessero cambiare non soltanto le politiche ambientali, ma gli stessi schemi interpretativi con cui studiare i rapporti fra società umane ed ecosistema", Dansero 1996, pp. 11-13.

<sup>73</sup> Procedura tecnico-amministrativa per prevedere in termini di costi e benefici gli effetti di interventi che modificano l'ambiente. Originata alla fine degli scorsi anni sessanta in USA (*environmental impact assessment*) e progressivamente perfezionata e adottata in vari paesi, è stata infine adottata anche in Europa e in Italia. CEE Direttiva 85/337 del 1985, L. 22 febbraio 1994, n. 146. Cfr. AA.VV. 1989; Amendola 1991.

<sup>74</sup> Bresso 2002: "Inserito in un più ampio progetto di legge sulla compatibilità ambientale delle attività produttive, presentato alla Commissione Attività Produttive il 19-5-1993" [il BET] si prefigge di [...]: a) conoscere la situazione ambientale del sistema territoriale analizzato, tramite l'analisi delle risorse naturali e dei fattori d'impatto che gravano su di esso; b) quantificare il livello di pressione esercitato dalle

attività antropiche e valutare il carico che il sistema è ancora in grado di tollerare" (p. 52); "il Bet va nella direzione indicata da Vallega (1990, 1995) di (re)introdurre l'ecosistema, in quanto sottosistema bimodulare società-natura, come punto di partenza per un'analisi regionale in un'ottica di sostenibilità" (p. 55); "vuol essere uno strumento utile di pianificazione territoriale, potendo indirizzare le amministrazioni locali a porre dei vincoli alle politiche di utilizzo dell'ambiente, allo scopo di rispettarne le capacità di carico, a promuovere scenari di destinazione territoriale che valutino e prevedano gli effetti provocati da eventuali ipotesi di trasformazione e che individuino priorità d'intervento ed opportunità di tutela per le risorse ambientali" (p. 54).

<sup>75</sup> *L'Eco-Management and Audit Scheme* (CE Regolamento n. 196/2006) e l'Ecolabel (CE Regolamento n. 1980/2000), ovvero il marchio europeo che certifica i prodotti e i servizi di qualità ecologica per distinguerli dai concorrenti di mercato, sono strumenti volontari per la certificazione della responsabilità sociale delle imprese previsti nel V Programma d'azione. In Italia è stato istituito il Comitato Ecolabel-Ecoaudit competente per l'esecuzione dei compiti previsti dal Regolamento del Parlamento e del Consiglio (CE) n. 1980/2000 relativo all'Ecolabel e dal Regolamento del Parlamento e del Consiglio (CE) n. 761/2001 relativo all'EMAS.

<sup>76</sup> Cfr. Castelli 1997.

<sup>77</sup> D.Lgs. 63/2008.

<sup>78</sup> D.Lgs. 42/2004.

<sup>79</sup> Art. 151: "Il territorio espressivo di identità, il cui carattere deriva dall'azione di fattori naturali, umani e dalle loro interrelazioni".

<sup>80</sup> Art. 29. La conservazione programmata è ora contemplata anche nell'agenda europea della ricerca ed ha trovato da alcuni anni crescenti applicazioni in Olanda e in Belgio.

<sup>81</sup> L. 59/1997.

<sup>82</sup> "Anche chi ritiene che per ragioni scientifiche sarebbe opportuno un governo fisicamente 'vicino' ai beni da proteggere, tende poi a invocare una certa 'distanza' del governo dai singoli contesti allo scopo di garantirgli autonomia rispetto alle pressioni locali. [...] Ma l'equazione 'tutela=scientificità=Stato centrale' [...] è in realtà assai dubbia. [...] La distanza che serve a garantire una corretta politica di protezione non è necessariamente una

distanza fisica. [...] la politica dei beni culturali non è solo una politica conservativa. È anche, e sempre di più, una politica promozionale diretta a migliorare lo stato e l'accessibilità dei beni, a favorirne la fruizione. Su questo terreno la vicinanza non può che essere un vantaggio, perché permette di adottare soluzioni più flessibili ed esplicitamente mirate ai problemi specifici del territorio". Bobbio 1997.

<sup>83</sup> D.M. del 1° dicembre 2006.

<sup>84</sup> "Questo neoambientalismo [...] nasce dal basso, espressione di interessi talvolta circoscritti, ma componibili in un quadro strategico complessivo; si autorganizza [...] punta dal particolare al generale, si muove da punto in cui è nato, e in cui pure resta solidamente incardinato, per arrivare ad una visione massima dei suoi problemi [...]. E cioè: le varie forme di eredità culturale e l'ambiente e il paesaggio sempre più vengono intese, a livello di base e di massa, come 'beni comuni', al pari dell'aria e dell'acqua", Asor Rosa 2008. "Si chiama 'Rete dei Comitati per la difesa del territorio' la nuova associazione promossa dai 192 Comitati toscani e aperta a gruppi di altre regioni", "La Repubblica", 20-XII-2008, p. 48.

<sup>85</sup> Si pensi, in particolare, agli interventi di Antonio Cederna su testate quali il "Mondo" (1950-1966), il "Corriere della Sera" (1967-1981), "La Repubblica" e "L'Espresso" (1981-1996) e a quelli recenti di Salvatore Settis ancora su "La Repubblica" e "Il Sole 24 Ore".

<sup>86</sup> World Business Council for Sustainable Development.

<sup>87</sup> Cfr. Micheli 2008.

<sup>88</sup> 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. Elaborazione in Confindustria-Confcultura 2008 su dati della Commissione Europea (2006) e Eurostat (2007).

<sup>89</sup> Cfr. Toscano 2008; Petrarola, Della Torre 2008.

<sup>90</sup> Urbani 2000, p. 42.

<sup>91</sup> Cfr. Valentino 2003, Leon 2008.

<sup>92</sup> Strumenti pattizi erano stati previsti nella legislazione italiana fin dal 1990 con la legge n. 142. La loro ultima evoluzione si è avuta dal 1996 con la leg-

ge 662. "La programmazione negoziata appartiene alla consapevolezza che solo il governo dei processi, da interpretare non come governo di un centro sulla periferia indifferenziata ma come rete fitta di attori che negoziano obiettivi e strategie e cooperano al risultato, è in grado di restituire crescita ed equilibrio a una società complessa, segmentata e differenziata", Nicolai 1999, citato in Petrarola 2003, p. 157.

<sup>93</sup> "L'Ecolabel persegue questo obiettivo essenzialmente attraverso la diffusione del marchio [...], l'Emas fa della comunicazione approfondita e completa agli *stakeholder* un tassello fondamentale del processo di adesione da parte delle imprese. [...] Il Regolamento Emas prevede che [...] l'impresa predisponga e divulghi al pubblico una *dichiarazione ambientale* [che] deve essere completa, esatta e sufficientemente dettagliata. [...] È dunque essenziale che l'impresa [...] consideri la dichiarazione ambientale un vero e proprio strumento di comunicazione aziendale. Ciò implica una definizione strategica degli obiettivi e un'oculata scelta dei destinatari, del linguaggio, delle modalità di diffusione e dei contenuti di questo documento", Iraldo 2002, p. 189.

<sup>94</sup> "Una considerazione [...] si impone nel commentare la geometria del valore nelle aziende *i* e nella pubblica amministrazione. [...] la rendicontazione sociale sul valore sociale prodotto è l'unica e vera rendicontazione possibile", Hinna 2005, p. 61.

<sup>95</sup> "Non si tratta di uno standard fisso ma di uno standard minimo che consente il confronto, il consolidamento e la codificazione di una prassi ormai ampia", Hinna 2005, p. 323.

<sup>96</sup> Cfr. Foray 2006. Economia della conoscenza "nel cui ambito il bene culturale ha una parte significativa: forse quella più realistica", Imperatori 2005, p. 51.

<sup>97</sup> Cfr. Schumpeter 1968.

<sup>98</sup> Cfr. Lambin 2004.

<sup>99</sup> Cfr. Baccarani, Golinelli 1992; Costabile 2001; Pastore, Vernuccio 2008.

<sup>100</sup> Imperatori 2005, p. 50.

<sup>101</sup> Baia Curioni 2005, p. 59.

<sup>102</sup> Cfr. Becattini 1999.

<sup>103</sup> Gherardi, Nicolini, Odella 1997, p. 18.

<sup>104</sup> "Il 'made in Italy' distrettuale (Becattini 1998) ha rappresentato una punta di diamante della capacità esportativa", Iraldo 2002, p. 97.

<sup>105</sup> "La conseguenza sociale è facilmente intuibile: salvaguardia e rispetto della cultura e delle culture, sensibilità diffusa in vista della sopravvivenza delle espressioni popolari più peculiari, salvaguardia dell'eredità culturale per le future generazioni, recupero di sani sentimenti di appartenenza sociale", Maccanico 2003, pp. VII-VIII.

<sup>106</sup> Vaccà 1982.

<sup>107</sup> Cfr. Secchi 2005.

<sup>108</sup> Segre 2005, p. 77. Analogamente Maccanico 2003, pp. VII-VIII: "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. La crescita di concorrenza sui mercati internazionali può essere, infatti, vinta se i singoli territori specializzano la propria offerta, distinguendola da quella dei competitori, attraverso una diversa e innovativa combinazione dei 'fattori produttivi locali', capace di dare luogo a prodotti nuovi e a più alto valore aggiunto. [...] l'antica e, per un periodo

di tempo, trascurata tradizione agroalimentare, che - oggi rianimata proprio dal confronto determinato dall'immissione su un mercato prima europeo che globale - fonde i caratteri del paesaggio con quelli della cultura, dando vita a una numerosissima varietà di prodotti, tra cui alcuni dei più famosi e richiesti al mondo".

<sup>109</sup> Cfr. Rullani 1997; Valardo 2007. "Il concetto di 'milieu' (Dansero 1996 e 1998) [...] consente di legare alcune caratteristiche dell'ecosistema al 'sistema di usi in cui sono coinvolte' (Dansero 1996) nell'ambito dello sviluppo locale", Iraldo 2002, p. 77.

<sup>110</sup> Valdani, Ancarani 2000; Bellini 2000.

<sup>111</sup> Cfr. Valentino, Misiani 2004.

<sup>112</sup> Valentino 2004, p. 22.

<sup>113</sup> Cfr. Franch 2002; Caroli 2003; Bonel, Moretti, Rispoli, Tamma 2005; Golinelli, Simoni 2005; Pencarelli 2005.

<sup>114</sup> Throsby 2005, p. 110.

<sup>115</sup> Cfr. Vicari 1992; Rullani 1994a e 1994b.

<sup>116</sup> Rispoli, Tamma, 1995, p. 239.

<sup>117</sup> Rolando 2007, p. 513.

## CAPITOLO 5

### Sistema di offerta, organizzazione d'impresa, remunerazione



## 5.1 Sistema di offerta

A volerlo molto dettagliare, è un tema, questo del sistema di offerta con cui corrispondere all'articolata domanda di prodotti e servizi incentrati sul patrimonio storico, difficile da esaurire anche in un volume intero. Qui bisognerà dunque limitarsi all'essenziale e tenendosi ad un asciutto schematicismo, per non mancare di chiarezza.

Subito allora è da dire che, per conseguire gli obiettivi sociali e privati consoni alle leggi e a responsabili progetti di sviluppo sostenibile, la gamma del prodotto che il contesto si attende dall'insieme delle organizzazioni pubbliche e private del settore è utilmente scomponibile da principio in due macrosegmenti. L'uno attiene alla conoscenza e alla diffusa comunicazione del molteplice potenziale del *cultural heritage* in funzione, non esclusivamente ma prevalentemente, della creazione del cosiddetto "valore di presentazione". L'altro alla conoscenza e alla diffusa comunicazione del rischio conservativo incombente sulle manifestazioni materiali e immateriali di tale capitale in funzione, non esclusivamente ma prevalentemente, della creazione del cosiddetto "valore di paesaggio". Si badi che nell'uno e nell'altro caso l'inciso "non esclusivamente ma prevalentemente" sta a dire che valorizzazione e conservazione, valore di presentazione e di paesaggio, in molti modi interagiscono e in molti modi concorrono alla compiuta creazione del cosiddetto "valore di produzione".

Da premettere, anche, è che per nessuno dei due segmenti un *output* generalista risulta normalmente efficiente. Dunque l'offerta andrà molto differenziata sempre e finanche diversificata e implementando linee di notevole profondità. La qualità multivaloriale dell'*input* costituito dai dissimili saperi occorrenti per ciascuno di tali ambiti consentirà, del resto, di dar luogo in entrambi i casi ad un vasto portafoglio di differenziati beni e servizi, procedendo ad eterogenei assemblaggi degli elementi di base. Invece del modello fordista, caratterizzato da grandi volumi di produzione con poche varianti, si tratta, infatti, di dar luogo *just in time* ad un ampio ventaglio di prodotti per soddisfare richieste personalizzate.

### *a. Valore di presentazione*

Una prima segmentazione dei destinatari del valore di presentazione concerne un insieme di *cluster* fra loro dissimili, ai quali conviene tuttavia un medesimo prodotto (del quale

beneficeranno, per automatica conseguenza, anche per il valore sia di paesaggio che di produzione).

Limitandosi ai più consistenti, sono almeno da riconoscere fra questi: gli specialisti; il pubblico generico in cerca di impressionistiche emozioni estetiche, ovvero non storicamente circostanziate; il pubblico altrettanto generico in cerca di un non precisato *entertainment*; quelli desiderosi di consumi nient'altro che posizionali; quelli attratti da forme d'uso assolutamente personali<sup>1</sup>. Ebbene, per una domanda ancorché tanto articolata<sup>2</sup> la usuale offerta posizionale (che pure non è propriamente tale per il *cluster* degli specialisti) appare sicuramente confacente, giacché a ciascuno di tutti questi utenti basta semplicemente consentire l'accesso alla visione degli oggetti. A partire da ciò, infatti, ognuno provvederà da sé a realizzare, a seconda delle esigenze e delle risorse proprie, il prodotto desiderato, selezionando e combinando con criteri soggettivi un certo numero di moduli della complessiva offerta costituita dagli oggetti culturali, dal luogo, dai servizi, dal personale addetto e da quanto altro ancora. Al gestore basterà, pertanto, di attendere con cura, come ogni manuale insegna, all'implementazione di un *output* aumentato rispetto alle attese degli utenti solo quanto all'ambiente fisico, ai servizi di accoglienza e a quelli aggiuntivi e al personale di *front office*<sup>5</sup>. Insomma: spazi accoglienti, allestimenti impeccabili, addetti vigili e cortesi, didascalie leggibili ancorché criptiche per i più... Questo minimale prodotto sarà per altro utile anche a soddisfare la domanda indiretta proveniente dagli attori pubblici interessati allo sviluppo del territorio e segnatamente all'incremento del turismo, nonché quella delle aziende private che di ciò beneficiano di riflesso.

Da notare al riguardo che l'erronea idea, secondo la quale i musei e i luoghi della cultura analogamente gestiti erogherebbero normalmente un servizio indifferenziato, deriva dal fatto di credere che questo sia tutto il pubblico per essi possibile, insuperabilmente circoscritto a quelli che si adattano alle loro stereotipe formule di offerta. Se appena si guardasse a chi, provato una volta, non ritorna e a chi rinuncia a priori, sentendosi in anticipo irrimediabilmente e in fin dei conti accettabilmente estraneo<sup>4</sup>, si scorgerebbe, invece, che si tratta di un prodotto fortemente focalizzato. Difatti "i musei tradiscono, nei più piccoli dettagli della loro morfologia e della loro organizzazione, la loro vera funzione, che è di rinforza-

re in taluni il sentimento dell'appartenenza e negli altri il sentimento dell'esclusione"<sup>5</sup>. Ed è appunto per questo che "les demandeurs ne trouveront pas toujours en face d'eux les offreurs qu'ils désirent"<sup>6</sup>.

Per contro, se l'imperativo, vigendo da noi una qualche *accountability*, fosse di corrispondere all'assai più ampio spettro di domanda comprendente tutti i portatori del diritto di cittadinanza alla cultura e, in aggiunta, gli ospiti venuti da fuori, come esigono da un lato la Costituzione e dall'altro le soglie di *performance* che decidono della sopravvivenza delle organizzazioni del settore e del capitale culturale ad esse affidato, si avvertirebbe l'inderogabile esigenza di un'offerta assai più varia e meglio nutrita. Impiegando, allora, una corretta cultura aziendale, ci si impegnerebbe senza meno ad implementare una politica orientata al pubblico<sup>7</sup>, assiduamente ricercando nuovi prodotti e servizi<sup>8</sup> atti a generare un valore di presentazione rispondente a segmenti di domanda diretta e indiretta assai più numerosi e non poco diversi dagli attuali. Oltre a distinguere, insieme a molto altro, fra singoli, istituzioni scolastiche, associazioni, residenti, turisti di provenienza più e meno prossima o lontana, non si mancherebbe, in tal caso, di prestare anzitutto attenzione alla quantità crescente di coloro che desiderano arricchire le proprie competenze specialistiche o, più in generale, il capitale personale latamente inteso e chiedono, pertanto, non solo di essere fisicamente ammessi al cospetto degli oggetti, ma di poterne apprezzare il valore con argomentata intelligenza storica e di poter dunque accedere alla comprensione dell'*histoire à part entière*<sup>9</sup> di cui questi riferiscono, ove ne vengano adeguatamente illustrata l'originaria funzione naturale<sup>10</sup> e le condizioni di civiltà entro cui presero forma e si modificarono eventualmente in seguito. Né poca importanza verrebbe al contempo riconosciuta ai tanti, fra i residenti anzitutto, attratti dal valore di identità comunitaria che il *cultural heritage* di ambito locale chiarisce e rafforza.

Per altro, proprio soddisfacendo queste domande dirette, tanto meglio verrebbe corrisposta anche quella indiretta avanzata dai poteri pubblici che intendano assicurare un doveroso servizio sociale e incentivare la coesione civile e che mirino ad un molto maggiore sviluppo del territorio.

Invece, verso tutti questi gruppi di potenziali utenti, che pure ineriscono alla componente meritevole della domanda e nei

quali, osservandone la crescita costante, andrebbe altresì ravvisato il più rilevante spazio di mercato, le organizzazioni della valorizzazione continuano pur sempre a praticare un autentico antimarketing<sup>11</sup>. Le pubbliche, perché ferme ad archetipi elitari e, d'altronde, perché poco incentivate al cambiamento dai vigenti criteri di gestione dei beni comuni<sup>12</sup>. Le private, perché, anche quando non condizionate da specifiche clausole degli atti di concessione di servizi pubblici, anche quando assolutamente indipendenti e immediatamente interessate ai risultati monetari, perseguono non di meno strategie posizionali, non avvedendosi per antica abitudine, a causa dei medesimi archetipi idealistici e degli ottusi assiomi che ne ha tratto la letteratura aziendale soprattutto americana, dell'opportunità di dar corpo ad una politica del prodotto *customer oriented* a cominciare dall'innovazione dei contenuti culturali.

Si persiste, perciò, in un'errata nozione aziendale di valorizzazione attestata su logiche di pura rendita, limitate al grado minimo dell'accessibilità fisica degli oggetti. Talché l'aggiunta di apparati informativi è puramente risolta con oziose "chiacchiere sull'arte"<sup>15</sup> o con tecnicismi disciplinari di ogni diversa specie<sup>14</sup>, incomprensibili finanche alla maggior parte degli stessi che mostrano d'intenderle. Non a caso la massima *keep the customer satisfied* conta, magari, per i servizi accessori, non per quelli *core*. Difatti, sovrapponendo i propri valori a quelli della domanda, ci si pone, come fosse accettabile, "nella posizione di 'ignorante' rispetto al visitatore"<sup>15</sup>. Neppure per chi arriva da paesi remoti si considera che non basta tradurre in altre lingue la comunicazione solita del nostro patrimonio, se prima non ne siano stati rivisti i contenuti per via di un profondo lavoro di mediazione culturale, grazie al quale poter corrispondere ai sistemi cognitivi e alle peculiari motivazioni di un pubblico esotico.

Eppure non è dubbio che "una [...] più 'culturale' nozione di efficienza (o efficienza-efficacia) consisterebbe nella ricerca di linee di innovazione di prodotto"<sup>16</sup>, piuttosto che nel semplice potenziamento di inveterati comportamenti, in ricette manageriali circoscritte ad attività in fin dei conti marginali, in più insistite politiche di promozione e di prezzo. Per altro, onde aumentare il numero e la soddisfazione degli utenti, basterebbero pochi, basilari criteri di cultura sia storica che aziendale. Essenziale, anzitutto, sarebbe comprendere che,

volendo generare un valore di presentazione cospicuo, non è sufficiente far leva su attrattori spettacolari rivolti al mercato del superficiale *entertainment*, giacché molto di più importa comunicare "lo *statement of significance* del patrimonio a un insieme ampio e diversificato di soggetti"<sup>17</sup>, operando in modo che ogni *cluster* possa cogliere dall'ingente e multidimensionale valore<sup>18</sup> insito nel portato storico quel che meglio corrisponde alle sue esigenze e possibilità<sup>19</sup>. Poi, affinché ciò accada con migliore frutto e piacevolmente, occorrerebbe considerare che i prodotti vanno concepiti come contesti "progettati per facilitare il trasferimento delle informazioni e delle conoscenze e per stimolare la rielaborazione da parte dei consumatori (*knowledge combination*)"<sup>20</sup>. Quindi dovrebbe presto cessare l'atteggiamento fordista giustificato da una funzione educativa del museo che assegna all'utente un ruolo sostanzialmente passivo, per arrivare invece a comprendere che "il processo chiave [...] è l'interazione tra domanda e offerta" e che "la fruizione dell'arte e della cultura costituisce un ambito elettivo di coproduzione del valore e di applicazione del *relationship marketing*"<sup>21</sup>.

Decisive, insomma, risultano l'adozione della prospettiva analitica insita nel concetto di "modello di offerta" e la costante ricerca di un rapporto di *fine tuning* con tutti i segmenti dei potenziali interlocutori. Pertanto, poiché il prodotto culturale è multivaloriale e multidimensionale, onde implementare la *mass customization*<sup>22</sup> sarebbe bene consentire modalità di consumo *self-service*<sup>23</sup>, ottenibili finanche con sistemi di erogazione tradizionali, oltretutto con l'impiego delle più avanzate tecnologie. Al contempo, per dare corretta applicazione ai principi del marketing relazionale<sup>24</sup>, dovrebbe essere prevista già in fase di progettazione l'adattabilità del prodotto ai diversi pubblici e andrebbero utilizzate componenti modulari funzionali ad una produzione su larga scala. Inoltre la personalizzazione dell'offerta dovrebbe iniziare dai servizi d'ingresso, intanto subito segnalando a chi sono dovute le scelte di ordinamento scientifico e di allestimento espositivo e di comunicazione culturale e in ossequio a quali criteri, quindi proponendo un vasto *range* di approcci alternativi alla visita sia, ad esempio, per mezzo di depliant, guide, audiovisivi concepiti da diversi autori con diverso taglio per diversi destinatari, sia offrendo supporti informativi che consentano di costruire liberamente percorsi personalizzati.

Altresì, per un'ottimale relazione con l'utente<sup>25</sup>, occorrerebbe privilegiare la comunicazione iconica rispetto a quella verbale e impiegare, come molti insistono specialmente a dire<sup>26</sup>, tecnologie anche multimediali, però usate, come non sempre accade, con funzione servente rispetto all'oggetto materiale e non in sostituzione di esso.

Ma il fondamentale *asset* per i processi di valorizzazione dei beni culturali storici consiste, da noi specialmente, nel rapporto fra museo e territorio, ormai anche formalmente sancito dal decreto ministeriale del 2001<sup>27</sup> sugli standard museali, che ha prospettato l'ampliamento delle istituzionali funzioni museali alla salvaguardia e alla valorizzazione dell'intero patrimonio culturale del territorio circostante<sup>28</sup>.

Sostanziano questa indicazione mediante le teorizzate strategie del "museo-fabbrica"<sup>29</sup>, del "museo-piazza", del "museo-risarcimento"<sup>30</sup>, del "museo-cardine itinerario" e del "museo proattivo"<sup>31</sup>: non più semplice vetrina di "figurine da collezione", ma sistema aperto in continuo dialogo con il contesto e con i suoi attori e perciò capace di creare valore per il territorio<sup>32</sup>, le organizzazioni preposte alla gestione dei musei e degli altri luoghi della cultura userebbero del loro *stock* di carattere locale per indurre il visitatore, turista e no che sia, a fare esperienza del patrimonio diffuso nell'ambiente circostante. Così proponendosi come porta d'ingresso alla città e ai dintorni, come lettera capitale posta ad inizio di un racconto che continua fuori, nell'aperta dimensione del paesaggio, coglierebbero l'autentico vantaggio competitivo della situazione italiana: l'incessante continuità territoriale dei fenomeni storici<sup>33</sup>.

Mettendo dunque in valore un patrimonio il cui "insieme supera di gran lunga la somma delle parti"<sup>34</sup> e il cui peculiare carattere "consiste nell'*ubiquità* e nella *diffusione*"<sup>35</sup>, giacché "in larga misura ancora apprezzabile nei suoi requisiti di qualità, quantità e distribuzione e proprio per questo tanto più capace di rispecchiare la fisionomia dei luoghi e di porsi come elemento attivo del processo culturale"<sup>36</sup>, si offrirebbe al pubblico quel che soprattutto vale: la possibilità di risalire dal frammento all'intero, guardando al patrimonio musealizzato come a "un arcipelago di piccole isole di conservato", rispetto al quale si è spinti a cercare "una vasta terra ferma nella città", fino ad accorgersi "che anche la città è 'insulare'" e a doversi spingere verso "traguardi di raggio più ampio"<sup>37</sup>.

E, per attraversare utilmente e con piacere il "museo diffuso", il visitatore dovrebbe potersi avvalere di servizi informativi uguali per specie e varietà a quelli occorrenti all'interno del museo, nonché di vari altri ausili itinerari, fra cui, possibilmente, mezzi di trasporto dedicati e, certamente, un'adeguata segnaletica. Né, il territorio dovendo essere organizzato come museo all'aperto, potrebbero mancare ottimi servizi di accoglienza, non però di nuovo impianto, bensì utilizzando e semmai riqualificando gli esistenti, così da aumentare il valore *place specific* dell'offerta.

Ma urge soprattutto una profonda innovazione della letteratura itineraria. Quella solitamente disponibile, monovaloriale e monodimensionale, disciplinarmente specialistica, ancorata alla formula di Baedeker che voleva aiutare a vedere il maggior numero di episodi monumentali correndo da una parte all'altra nel minor tempo possibile, non ottiene certo di manifestare a tutti i *cluster* l'ampia gamma del valore incorporato nel patrimonio territorialmente contestualizzato. "Non risponde infatti a nessuno dei problemi che un viaggiatore moderno si può porre attraversando un paesaggio reale, e che dura. La selezione dei monumenti sopprime contemporaneamente la realtà della terra e quella degli uomini, non rende conto di nessun fatto presente, cioè storico, e per questa via il monumento stesso diventa indecifrabile, perciò stupido. Lo spettacolo così è continuamente in via di annientamento, e la *Guida* diventa, per un'operazione comune ad ogni mistificazione, il contrario stesso del suo titolo, un mezzo di accecamento"<sup>38</sup>.

Provvedendo a tutto questo e organizzando debitamente le possibilità di accesso e impiegando tecnologie atte ad agevolare modalità *self-service* per poter fruire di notizie georeferenziate e articolate per sistemi territoriali e per eterogenee tipologie culturali, i vantaggi sarebbero molteplici e notevoli per molti aspetti. Intanto i piccoli musei estenderebbero la quantità del proprio *stock* all'intero capitale dei dintorni e ne aumenterebbero il valore con l'integrarlo nella mappa storico-antropologica del contesto. Il carattere locale delle raccolte e delle loro stesse sedi diverrebbe allora un punto di forza decisivo e gran parte dei vincoli che ne hanno fin qui determinato l'indigenza si trasformerebbero in opportunità. Una diversa e più articolata e minuziosa itineraria, finalmente aderente alla nozione sistemica di cultura in vasta accezione

antropologica, riscatterebbe le aree emarginate dai percorsi canonici del *Grand Tour* disegnati per *connaissanceur* a caccia di *mirabilia*, facendo riscoprire il grande numero di fenomeni territoriali rimasti “fuori dalle porte dell’angusto pantheon della gloria nazionale”<sup>39</sup>. Verrebbe così rimediato anche il grave danno dell’eccessiva concentrazione di folle nei luoghi comuni del paese e, aumentando la possibilità di ampliare e consolidare un mercato delle destinazioni a struttura policentrica<sup>40</sup>, si otterrebbe di distribuire opportunamente i flussi turistici nelle diverse regioni e per tutto l’arco dell’anno. La diversificazione dell’offerta perseguita anche a mezzo di una comunicazione dei valori storicamente e geograficamente contestualizzata e sostenuta dalla consapevolezza della “inevitabile diversità del senso che l’esperienza dei luoghi e delle loro memorie produce in destinatari diversi per capacità di ricezione culturale, e per capacità di accesso a quell’immaginario collettivo che sostanzia la percezione del passato”<sup>41</sup>, consentirebbe di passare dalla conoscenza dei documenti d’arte per se stessi considerati alla complessiva visione della peculiare identità di ogni luogo, pienamente recependo in tal modo le indicazioni della *Carta sul turismo culturale per la gestione responsabile delle attività di fruizione nei siti di rilevanza culturale*<sup>42</sup>. Il prodotto turistico, assumendo il valore di un’esperienza multi-dimensionale e pluritematica intorno a più moduli<sup>43</sup>, consentendo la frequentazione di un paesaggio la cui qualità culturale si esprime anche nei suoi *output* artigianali, enogastronomici e finanche industriali, risponderebbe infine adeguatamente a chi voglia una personalizzata esplorazione della realtà locale non viziata da stereotipi<sup>44</sup>. Con questa offerta, anche ottimamente spendibile in prospettiva *business to business* per tutti i beni e i servizi assoggettabili a *copyright* di cui molti soggetti d’impresa necessitano per realizzare i propri prodotti, le domande di “valore-paesaggio” e di “valore-produzione” sarebbero, dunque, quanto meglio soddisfatte. Già si rafforzerebbero, infatti, l’identità comunitaria e la qualità di vita dei residenti. Grandi benefici ne avrebbero, poi, il marketing territoriale per le sue molteplici finalità e le imprese del posto, specialmente se la valorizzazione delle risorse *place specific* includesse ben mirati e ben organizzati *factory tour* e se, come infatti previsto, il “museo-piazza” presentasse le produzioni locali opportunamente esplicitandone lo spessore culturale<sup>45</sup>. Per necessaria

conseguenza, infine, aumenterebbe la domanda sociale di conservazione del patrimonio e, potendo disporre di ampie conoscenze anche ai fini dell’urbanistica, della VIA, dei BET, dell’Ecolabel, dell’EMAS, gli enti pubblici avrebbero maggiori possibilità di accoglierla e le imprese di apportare il proprio contributo.

#### *b. Valore di paesaggio*

In funzione del valore di paesaggio, la cospicua gamma di conoscenze acquisite con i processi di creazione del valore di presentazione, assolutamente preziosa, va integrata con un’altra, di notevole ampiezza, precisamente finalizzata alla domanda di conservazione.

Alle politiche interattive di tutela e valorizzazione affidate alle autorità pubbliche e non poco condizionate da molteplici organizzazioni anche di natura privata, a cominciare dalle imprese, la cui attività incida sull’ambiente, necessita, infatti, un forte supporto di informazioni georeferenziate ed elaborate in modo da consentire restituzioni differenziate in ragione delle peculiari esigenze di ciascuno dei molti segmenti di domanda, fra cui, per limitarsi alla sfera pubblica, gli uffici periferici del governo centrale, le regioni, le province, i comuni e le comunità montane, ognuno dei quali agisce a diversa scala territoriale e con strumenti di varia natura ed efficacia<sup>46</sup>.

Altresi, per una *governance* efficiente, efficace e concertata quantomeno ai sensi della disciplina sulla programmazione negoziata e della *Carta Europea del Paesaggio*, occorre un sistema informativo territoriale condiviso fra tutti i soggetti a vario titolo interessati e perciò caratterizzato dall’interoperabilità dei processi, debitamente fornito di applicativi per la manutenzione e, quanto alla diagnostica in particolare, reso compatibile con esigenze di ordinario e largo impiego con limitati costi.

In estrema sintesi, come richiesto da Giovanni Urbani fin dagli anni settanta, alla conoscenza del potenziale valore culturale del patrimonio storico va aggiunta quella di specie tecnica e scientifica, georeferenzata, analitica e costantemente aggiornata, inerente, da un lato, alle caratteristiche fisiche degli oggetti, con particolare riguardo ai materiali e alle tecniche di costruzione, nonché al loro stato di conservazione sia in quanto singoli elementi sia quali componenti di sistemi

territoriali, e, dall'altro, all'ambiente che li contiene e, dunque, alla tipologia e alla intensità attuale e prospettica di tutti i fattori di degrado che si esercitano su di essi: atmosferici, sismici, antropici ecc. Raffrontando questi dati, infatti, e disponendo di corretti indicatori delle capacità di carico materiale e immateriale degli oggetti anche quanto alla sostenibilità delle forme di gestione e alla loro rispondenza alle esigenze di manutenzione corrente, si giunge all'efficace rappresentazione di una "carta del rischio" e, per converso, delle "opportunità di valorizzazione", che permette di individuare utili misure non solo di restauro, ma soprattutto di prevenzione in termini di azzeramento o di riduzione del danno.

Si tratta, insomma, di allestire un "atlante delle conoscenze", frutto di "campagne mirate di area, di censimento di tipi, materie, tecniche, e di un archivio della conservazione (o memoria del restauro)"<sup>47</sup>, tecnologicamente<sup>48</sup> capace di georiferire ogni informazione, di essere interscalare e multiutente in modo da poter connettere il livello territoriale e quello operativo della tutela e gestione del singolo bene, di coniugare e restituire i dati in tempo reale, onde consentire la tempestività degli interventi e la concertazione tra i molteplici portatori d'interesse, di implementare una comunicazione allargata verso le comunità.

Disponendo finalmente di questi supporti, niente affatto utopistici in questa età tecnologica, la prassi della tutela diverrebbe da meramente difensiva a proattiva, da economicamente residuale e assistita a industrialmente conveniente. Una continua opera di prevenzione programmata del danno comporterebbe flussi di cassa più sicuri e regolari, migliori prospettive occupazionali e attività coerenti con una società sviluppata e ad alta scolarizzazione, in quanto di profilo mediamente più alto rispetto a quelle del cantiere tradizionale. Il sistema della conservazione e della valorizzazione avrebbe margini di sviluppo non più costretti nella nicchia di esclusiva competenza pubblica, soggetta a fasi espansive e recessive in funzione di eventi straordinari, di congiunture economiche più o meno favorevoli<sup>49</sup>. Le oggi fantomatiche esigenze della tutela, enunciate dall'articolo 6 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, potrebbero essere identificate, misurate e dotate di un corpo di azione tecnica diffusamente intelligibile, unitario a livello nazionale e fattivamente declinabile secondo le peculiari caratteristiche dei contesti locali

in applicazione di linee guida e disciplinari tecnici e metodologici tanto per i processi di conoscenza e documentazione che per la progettazione e l'esecuzione di piani di salvaguardia e di interventi di riutilizzazione e modificazione del patrimonio.

Il valore anche commerciale di un simile prodotto industriale ad elevato e specialistico contenuto culturale, scientifico e tecnologico risulterebbe di certo non poco profittevole già per i privati attori partecipi della filiera, oltre che per le collegate organizzazioni pubbliche, a fronte dei notevoli scambi prevedibili soprattutto con le autorità preposte alla cura del patrimonio culturale, all'urbanistica e allo sviluppo sostenibile dei territori, ma anche con le imprese che nei propri bilanci sociali vogliano mostrare di aver evitato esternalità negative sull'ambiente e con tutti coloro che intendano investire capitali per il recupero di beni da destinare ad impieghi produttivi.

## 5.2 Impresa

Alla creazione di valore sociale e privato, materiale e immateriale, mediante la produzione di beni e servizi derivati dal patrimonio culturale storico, atti a generare rilevanti utilità per una vasta tipologia di domanda, concorre un gran numero di organizzazioni pubbliche e di imprese commerciali di svariati settori.

Poiché i benefici conseguono, come noto, non solo dalla quantità e qualità dell'offerta, bensì anche dalla capacità di avvertirne l'importanza e di avvalersene efficacemente, da non dimenticare in primo luogo è la scuola. Da essa soprattutto dipende la basilare dotazione di capitale umano, che costituisce un fattore di produzione primario per ottimizzare i frutti dei consumi culturali – particolarmente bisognosi come sono di risorse personali elevate – e per determinare, pertanto, la formazione di una vasta e forte domanda. Finanziare la pubblica istruzione, specialmente, ai fini in questione, per l'insegnamento della storia in ogni sua specializzazione disciplinare, non è, del resto, solo un obbligo primario degli stati moderni<sup>50</sup>. Costituisce al tempo stesso un redditizio investimento economico anche sotto il profilo materiale. Ciò perché, in generale, accrescendo il potenziale intellettuale della collettività, si alimenta lo sviluppo del paese, per il quale, nella stagione dell'economia della conoscenza, non si può

certo prescindere da capitali diffusi di conoscenza anche storica. Quindi perché, quanto allo specifico ambito in esame, la spesa per la conservazione del patrimonio, doverosa anch'essa ma pur sempre da sottoporre a valutazione economica, viene remunerata a seconda dell'entità e della qualità della domanda.

E il potenziale originato dal sistema scolastico costantemente si accresce e affina incontrando l'offerta di beni e servizi culturali e, dunque, per effetto dei processi produttivi implementati da tutte le organizzazioni della valorizzazione. In rapida rassegna l'elenco di queste, in aggiunta agli enti pubblici centrali e periferici preposti alla materia dei beni culturali e del territorio nelle sue molteplici configurazioni d'uso, include quantomeno i musei, le biblioteche, gli archivi e gli altri istituti e luoghi della cultura accessibili al pubblico e le imprese anche *profit* attive al loro interno, nonché gli attori della industria del turismo, della editoria tradizionale ed elettronica e dei media in genere, delle ICT, della chimica, del restauro e della conservazione del patrimonio. Né trascurabili sono le aziende private che, per acquisire vantaggi competitivi di mercato, agiscono per evitare esternalità negative a danno dell'ambiente o che proattivamente intervengono nella tutela e nella messa in valore del patrimonio culturale e quelle, più in particolare, che allestendo propri musei o altrimenti si impegnano a mostrare sia quanto dell'eredità storica è entrata a far parte della propria cultura d'impresa e dei propri prodotti, sia quanto la loro azione abbia concorso a formare anche la dotazione culturale di contesti per lo più locali, ma spesso anche molto estesi e finanche a livello globale<sup>51</sup>.

Naturalmente tutti questi soggetti, per alimentare i propri processi produttivi, non possono prescindere dall'essenziale fattore costituito dal capitale di conoscenze di carattere sia storico che scientifico, tecnico e tecnologico dovute in primo luogo alle attività di enti di studio e di ricerca a cominciare dall'università: alla quale è dunque da riconoscere una imprescindibile funzione. Altresì, atteso che "il modo dell'innovazione oggi coincide sempre più con quello della comunicazione e dell'apprendimento, cioè col modo e coi metodi della formazione"<sup>52</sup>, le organizzazioni di ogni specie non potrebbero operare per il meglio in mancanza delle competenze intellettuali e delle peculiari abilità professionali alle quali specialmente l'università concorre.

Ma una forza produttiva tanto folta e articolata in ambito pubblico e privato è però nel suo insieme sconnessa e logisticamente dispersa. Perciò non riesce finora ad armonizzare l'enorme potenziale implicito nel valore d'uso del patrimonio culturale storico con le esigenze più e meno avvertite dal contesto attuale, così da poter fare di questa ingente risorsa un'occasione strategica di "progresso (sia scientifico-tecnico che economico e, in una parola, culturale) [...] in una prospettiva di 'sviluppo che non può essere definita altrimenti che come industriale'"<sup>53</sup>.

Anche per l'assenza di una aggiornata politica nazionale e che sia accortamente declinata per aree territoriali, infatti, offerta e domanda non arrivano a combinarsi, sicché l'una e l'altra, poiché reciprocamente causative, anziché specificarsi e approfondirsi a vicenda, comprendendo fino in fondo le scambievoli e molteplici e rilevanti utilità possibili, si esprimono separatamente e in maniera occasionale e caotica e con approssimazione deleteria.

Difettando pertanto una complessiva cornice logica, un sistema di *governance* coeso, mirato a chiari obiettivi di sviluppo materiale e sociale e sostenuto da innovative strategie e ponderate programmazioni, languiscono le molte opportunità insite in un settore che, integrando tutela e valorizzazione, ognuna delle quali dovendo essere agita secondo il paradigma della complessità<sup>54</sup>, potrebbe con facilità ibridare culture umanistiche e scientifiche e strutturare efficaci relazioni interorganizzative fra aziende pubbliche e private di molteplici settori.

Da qui una situazione di mercato tanto instabile quanto fortemente contesa e normalmente inferiore alla soglia efficiente per indurre cospicui investimenti a sostegno di indagini storiche e scientifiche e di sviluppo tecnologico. Da qui i contatti sporadici ed esigui, tranne eccezioni rarissime, fra il mondo della produzione e quello della ricerca in special modo umanistica. Da qui le collaborazioni fra imprese a malapena risolte in qualche associazione molto temporanea. Il complessivo effetto è una forte dispersione di energie importanti.

Il rimedio sta, dunque, nel poter ancorare il sistema dell'offerta a cardini territoriali che fungano da tramiti con la domanda, essendo questa sempre di ambito locale o, come nel caso del turismo, localmente espressa.

Tutela e fruizione del valore culturale storico sia di presentazione che di paesaggio e di produzione si esercitano, difatti, necessariamente a misura del territorio, così come chiede la nozione stessa di bene culturale. E a misura del territorio, per ambiti circoscritti, va dunque implementato il sistema conoscitivo e informativo necessario nell'attuale contesto. Al paradigma della sostenibilità difatti si attagliano piani di sviluppo compatibili con le specifiche capacità di carico di ogni singolo sistema ambientale<sup>55</sup>. La logica territoriale impone che alla progettazione e all'attuazione degli interventi si applichi quel principio di sussidiarietà<sup>56</sup> che ormai impronta l'assetto istituzionale<sup>57</sup>, giacché, “alla ricerca dei *checks and balances* necessari per soddisfare la domanda collettiva”, sono stati individuati negli enti locali i soggetti “per i quali i beni culturali sono utili proprio per la loro fruibilità; a questo livello, infatti, consenso politico e fruizione sono strettamente legati”<sup>58</sup>. Localmente, perciò, specie agendo per aggregati municipali di congrua estensione, si definiscono progetti di marketing territoriale e politiche d'impresa volte a cogliere il valore aggiunto della conoscenza tacita *place specific* impiegata come fattore produttivo. E lo stesso si verifica per le strategie e le prassi sempre più raccomandate per la conservazione programmata e la riqualificazione del patrimonio storico: “la manutenzione non si può fare dal centro. È ovvio, il problema si risolve localmente”<sup>59</sup>. Anche i finanziamenti per la valorizzazione, a cominciare da quelli europei, sono infatti normalmente previsti per ambiti locali. Altresì per i musei il decreto ministeriale sugli standard<sup>60</sup> ha incluso un capitolo dedicato ai “rapporti con il territorio”, assente dal Codice deontologico dell'ICOM, adducendo che questa aggiunta “utilmente mette a fuoco e valorizza quella prerogativa specifica del sistema dei beni culturali italiano [...], che ha nell'integrazione tra museo e territorio una caratterizzazione e un punto di forza”. È tutta la progettazione culturale, del resto, a privilegiare la scala territoriale<sup>61</sup>, stando la necessità di interagire con ogni altra componente naturale, sociale, economica del luogo. Del resto anche gli studi di geografia artistica degli ultimi decenni hanno portato a riconoscere che la storia dell'arte italiana è storia soprattutto locale.

A livello locale non s'incontra, però, un organico cartello comprensivo di tutte le specializzazioni produttive chiamate ad interagire per generare il valore atteso, che, multidimen-

sionale e multivaloriale, presuppone, infatti, non una semplice e lineare catena, ma una molto complessa “costellazione”<sup>62</sup>. Non che manchino in assoluto in varie zone del paese le eterogenee ed elevate specializzazioni occorrenti per implementare una coproduzione capace di rispondere alla molteplice e ampia domanda di valore culturale nelle sue varie fattispecie, ottimizzando prodotti, processi, costi e spazi di mercato. Sono però variamente disperse e non raramente lontane fra loro. Ove non trovi una dimensione territoriale efficiente rispetto alla attuale complessità culturale, economica e dunque istituzionale e normativa, avvalendosi di intermediazioni locali con la domanda, non potrà dunque verificarsi una struttura produttiva opportunamente organizzata come macroimpresa a rete.

Ciò non significa l'obbligo di una localizzazione capillare e stabile, praticamente insostenibile, estesa ad ogni tipo di azienda per ogni particolare bacino. Non è questa l'unica distribuzione territoriale buona ad intrattenere costanti rapporti con i molti segmenti della potenziale domanda: per presentare offerte, ricevere commesse, scambiare prodotti. Una rete ottimamente articolata, anzi, è già stata impiantata. L'ISTAT ha contato oltre quattromila stabilimenti di musei locali minuziosamente distribuiti in gran parte della penisola e profondamente radicati soprattutto nei medi e piccoli centri che articolano il paesaggio italiano. Sommando a questi gli altri istituti e luoghi della cultura gestionalmente assimilabili, i possibili capisaldi di una diffusa attività d'impresa per la creazione di valore di presentazione, di paesaggio-conservazione e di produzione coprono l'intero territorio nazionale. Ai loro costi, e finora alquanto improduttivi, fa per altro già fronte, benché inadeguatamente, l'erario e, per di più, consistenti sussidi pubblici ulteriori anche di provenienza europea non sarebbero difficili da avere, soprattutto se a sostegno di un progetto produttivo in direzione del quale spingono anche i decreti ministeriali che raccomandano per questi impianti un'innovazione funzionale al servizio del territorio. I vincoli interni che oggi ne pregiudicano l'operatività potrebbero, del resto, essere superati e volti in opportunità cospicue, mettendoli in rete non solo per meglio corrispondere all'articolazione culturale dei territori e alla trama paesaggistica del “museo diffuso”, né semplicemente per una più attraente comunicazione di marketing, ma altresì per conse-

guire le innumerevoli economie di scala e di specializzazione e le non piccole opportunità di innovazione di prodotto e di processo contemplate in letteratura<sup>63</sup> e in pochi casi sperimentate di fatto. Ma più ancora, per l'appunto, si tratterebbe di farne parte attiva, decentrata, di una macroimpresa, di una costellazione pianificata, comprensiva di organizzazioni pubbliche e private, che si renderebbe grazie ad essi capace di interagire con il mercato locale e senza nemmeno finire costretta nella gabbia di artificiosi distretti.

Flessibilità, decentramento, *outsourcing*, *contracting out* con il mondo della ricerca e dell'università anzitutto, intersezioni fra filiere, produzioni *just in time* su commessa dovrebbero essere allora i paradigmi costitutivi di una macroimpresa reticolare ordinata, flessibile, tecnologicamente dotata, in grado di dare corpo a strategie proattive aperte su tutto lo spettro delle attività di creazione del valore in una prospettiva *multistakeholders* verso più aree di scambio di natura privata e pubblica e perciò tale da saper rispondere in termini qualitativi e quantitativi e tempestivamente ad ogni segmento di domanda di valore culturale, potendo impiegare competenze e abilità multidisciplinari e plurisettoriali pianificabili e diversamente aggregabili in relazione ad ogni commessa.

Anche superata in tal modo la disputa che inutilmente oppone forme di gestione pure, pubblico o privato, e miste, i musei territoriali fungerebbero così da efficaci e solleciti intermediari<sup>64</sup> fra gli attori locali di ogni specie e le diversificate imprese capaci all'occorrenza di apportare prontamente dall'esterno, anche da lontano, conoscenze e competenze specifiche. La cultura della produttività industriale risponderebbe allora a costi sostenibili alla forte e crescente richiesta diretta e indiretta di beni culturali e questi, poiché la coscienza dei valori e della necessità di regolarne il mutamento non sarebbe più limitata ai ceti scelti, si configurerebbero di fatto come preferenze di comunità solide e durevoli certamente.

### 5.3 Misurazione del valore

Interrogativo difficile, in astratto, è se un valore, per poterlo dimostrare, debba essere misurabile con parametri monetari o quantomeno numerici.

Il problema specialmente si pone quando, per *mettre en valeur* il bene culturale storico, si pensi a forme di gestione remunerative<sup>65</sup>, che molti reputano però intollerabili rispetto

alla funzione meritoria di un tale capitale. Facilmente difatti si sorprendono che umanisti di assoluto prestigio denuncino come “limite dell'economia” l'“accettare tranquillamente che un sistema ideale di valore possa non trovare alcuna corrispondenza nei prezzi di mercato”<sup>66</sup>. Non li preoccupa affatto che un valore non riconosciuto come economico, non percepito come concretamente e apprezzabilmente utile, sia perciò sminuito ed esposto infine a perdita, perché ritenuto evanescente, accessorio e pertanto rinunciabile.

Un'interlocuzione fattiva fra sensibilità archetipiche diverse, anzitutto fra i *professional* del settore e chi si occupi di economia specialmente aziendale, dunque sconta che rendere fruttifero, far fruttare, apprezzare, prezzo sono espressioni che suonano stonate per tanti a fronte del pregio ideale dei beni di cultura.

E c'è poi una difficoltà pratica: come misurare il valore di fenomeni per i quali non siano utilizzabili i classici standard quantitativi o qualitativi usati per lo scambio oneroso delle merci comuni.

Non uscendo, però, da queste secche, il settore dei beni culturali resta impermeabile ad una cultura d'impresa volta a “massimizzare” tutti gli usi del patrimonio storico che, nel rispetto delle sue capacità di carico, possono assicurarne la sopravvivenza di lungo periodo grazie al valore creato implementando l'intera gamma dei benefici pubblici e privati, materiali e immateriali, che dovrebbero poterne discendere. Se, per un tale obiettivo, si prova dunque a prospettare il *cultural heritage* come risorsa economica, una stima del valore anche intangibile espressa in termini finanziari diviene del tutto inevitabile.

Ovviamente non si discute di beni e servizi culturali di natura privata cedibili a prezzi di mercato né delle imprese che ne sono produttrici. In questo caso, senza troppe obiezioni, la misura del valore è in fin dei conti data dal corrispettivo monetario per gli *output*, dalla complessiva *performance* per le organizzazioni. Dibattuto, semmai, è se di quest'ultima sia prova il reddito contabile espresso dai bilanci, al quale però sfuggono “fenomeni rilevanti, quale la variazione dello *stock* di beni immateriali (cioè dell'accrescimento o del depauperamento della capacità di reddito)”. Talché prevale l'opinione che creare valore significhi “accrescere la dimensione del capitale economico”<sup>67</sup> e che il valore economico, coincidente

con quello di capitale economico, consista nelle potenzialità esistenziali ed evolutive del sistema aziendale globalmente inteso<sup>68</sup>.

Se il paradigma esaustivo è questo, a rigor di logica tal quale potrebbe dirsi per la sfera pubblica. Sennonché per i beni comuni, ritenendo che consistano in pure esternalità, vige l'assunto che alla creazione di maggiori benefici sociali possa corrispondere un peggioramento dello stato economico delle organizzazioni. Per conseguenza si avverte che, se venissero applicati a queste i criteri e gli strumenti di misurazione usati per le imprese, la creazione di valore dovrebbe essere rivolta, per contenere i costi, ai soli segmenti di domanda remunerativi, ma così contraddicendo alla radice la missione istituzionale.

Nessuno dubita, tuttavia, della rilevanza macro e microeconomica, anche a fini di materiale ricchezza, dei tanti e irrinunciabili benefici di ogni specie che il patrimonio culturale direttamente e indirettamente comporta per le persone, per le comunità, per il sistema paese, per la competitività delle imprese<sup>69</sup>.

Emerge, in particolare, l'essenziale concorso che ne deriva, grazie al miglioramento della qualità di vita dei residenti, al potenziamento dell'identità comunitaria e della capacità di attrazione turistica e al valore aggiunto ai prodotti locali, per il riequilibrio economico del territorio, alla cui carenza sono addebitabili costi enormi soprattutto conseguenti alla desertificazione delle aree periferiche e segnatamente montane e di media collina e, per essa, all'abbandono di risorse e attività spesso altamente specializzate, alla cessata manutenzione e pertanto al dissesto delle aree elevate con effetti disastrosi su quelle sottostanti, ai disagi sociali e personali delle popolazioni migrate. Quando, però, si prova a mettere in cifre questo valore, si scontano parecchie insidie. Per esempio, guardando a chi "accetta di lavorare per un reddito inferiore alla media, a condizione di poter risiedere in una regione che offra maggiori attrattive dal punto di vista culturale", semplicisticamente si conclude che il minor guadagno di costui "può essere interpretato come la traduzione in termini monetari della valutazione che egli dà dei beni e dei servizi culturali presenti nella regione"<sup>70</sup>. In effetti, misurare questa tipologia di valore "utilizzando un approccio di disequilibrio, attraverso cui si analizza in che modo la qualità della vita

influenza i flussi migratori", come gli stessi studiosi suggeriscono, non è, in pratica, l'operazione più agevole<sup>71</sup>.

Eppure, per stimare il valore anche finanziario delle esternalità dovute alla gestione del *cultural heritage*, l'analisi macroeconomica ha messo a punto da tempo metodi diretti e indiretti, per i quali si guarda a mercati succedanei in cui i beni di cultura hanno effetto sui prezzi, come nel caso della rivalutazione di immobili prossimi a monumenti restaurati, e si sviluppano altresì analisi qualitative della soddisfazione degli utenti mediante questionari, per pesare, con il metodo della *valutazione contingente*<sup>72</sup>, la disponibilità a pagare o ad accettare una compensazione da parte delle varie categorie di domanda espressa e no<sup>73</sup>. Più semplicemente ancora, basterebbe del resto misurare e sommare i concreti vantaggi che le attività di valorizzazione determinano per la vasta platea di utenti diretti e indiretti di ogni specie, inclusi i *cheap* e i *free riders* che traggono profitto dalla altrui domanda di beni musealizzati e diffusi, dalla qualificazione e dalla promozione dei territori, dagli effetti dell'industria turistica<sup>74</sup>. Sarebbe un computo faticoso, ma tecnicamente possibile; il risultato sarebbe alquanto spurio, come il più delle volte accade in economia, perché influenzato da una concomitanza di fattori difficile da districare, ma non per questo poco indicativo. Ma, per una stima soddisfacente della redditività effettiva, andrebbero anche considerati innumerevoli altri benefici immateriali per il benessere delle persone e delle comunità, incluse, per esempio, "le ricadute in termini di incremento del capitale umano di un territorio e del *network* di attori del contesto"<sup>75</sup>.

All'atto pratico una funzione di benessere sociale<sup>76</sup> che prova ad essere onnicomprensiva è stata calcolata negli studi di fattibilità relativi prima al FIO e poi al CIPE. Ma il risultato ha portato a dover troppe volte constatare divergenze così cospicue fra redditività economica e finanziaria, da far ritenere che "può darsi che, di fronte ad esigenze di bilancio, si possa aumentare la redditività finanziaria dei BBCC senza inficiare la redditività economica, ma l'operazione è molto delicata"<sup>77</sup>. Quella finanziaria, difatti, non potendo essere la sola prospettiva di analisi<sup>78</sup>, risultano necessari metodi di valutazione multidimensionali atti ad integrare gli elementi qualitativi e quantitativi della *performance*, guardando all'insieme diversificato della domanda. "Complessivamente, per un'organiz-

zazione che ha la finalità istituzionale di valorizzare i siti culturali e il paesaggio, un coerente sistema di misurazione delle performance” dovrebbe dunque attenersi allo “schema logico della misurazione del ‘capitale intangibile’ (*intellectual capital* nella letteratura internazionale)”, usando “lo strumento della *balanced scorecard*”<sup>79</sup>.

Alla luce di tutto ciò alcuni aspetti sembrano assumere particolare importanza.

Decisivo, intanto, è certamente il tema della collettiva disponibilità a pagare per beni e servizi sociali in questo caso di specie culturale. Al riguardo quel che più conta è che questa disponibilità costituisce una variabile. Quando divenisse inefficiente, perché inferiore ad una data soglia, il patrimonio storico uscirebbe dalla categoria meritoria per diventare, con immaginabili conseguenze, una normale merce. La distinzione fra impieghi pubblici e privati, per molti aspetti fondamentale, non significa, dunque, che l’efficace valore del *cultural heritage* possa prescindere dall’ampiezza della domanda diretta e indiretta e dal suo grado di soddisfazione e, pertanto, dalla efficace gestione delle organizzazioni addette siano pure sussidiate dall’erario. In altri termini, non per rinunciare ma proprio per tutelare la primaria finalità sociale dei beni di cultura, costituzionalmente insubordinabile a qualunque altro impiego, occorre realizzare *performance* redditizie – fin qui non ancora intese in senso monetario –, della cui misura un primo indicatore oggettivo, benché davvero non risolutore, è dato dal numero degli utenti e, per altro, dalle utilità, più difficili ma non impossibili da ponderare, che ne ricevono.

In secondo luogo è da notare che, a dispetto dell’evidenza, si stenta a vedere che anche per le organizzazioni pubbliche redditizio vuol dire creare e diffondere tanto valore da averne una remunerazione, nelle distinte modalità ad esse proprie qui di seguito chiarite, che ne assicurino l’equilibrio economico, sicché le esternalità meritorie generate si traducono in entrate monetarie. La differenza dalle imprese private, infatti, non tocca i comportamenti da tenere, comunque doverosamente indirizzati al successo. Concerne semmai il fatto che, nella sfera pubblica, lo *stakeholder value approach* è più stringente ancora anche in ordine ai livelli e ai tempi di ottimizzazione di quello che può ben definirsi addirittura profitto, se, come tutto consiglia, si consideri doveroso il determinare utilità in misura superiore ai costi. Più precisamente,

abbandonando la monocorde retorica del pregio conclamato del patrimonio storico e l’annessa pretesa che dovrebbe bastare per se stesso, occorre pur sempre creare un valore efficiente, operando scelte strategiche commisurate alla domanda – insomma al mercato – e operando in corso d’opera i debiti controlli mediante il sistematico raffronto fra obiettivi pianificati e risultati ottenuti e con “particolare attenzione, in un’ottica di controllo strategico, ai risultati delle analisi di scenario”<sup>80</sup>.

Dunque, ricerca del successo imprenditoriale, creazione di valore efficiente per conseguire l’equilibrio economico, ottimizzazione del profitto, ampliamento del mercato: “economiciste” come sono queste locuzioni si attagliano perfettamente all’offerta di cultura. Anzi molto giovano a chiarirne doveri e possibilità. Già l’ottimale remunerazione degli investimenti, infatti, è eticamente dovuta non solo per il capitale di rischio privato, bensì anche per la spesa statale. Estendere le quote di mercato, poi, vuol dire rendersi utili ad un maggior numero di soggetti. Ottimizzare il profitto significa implementare gli *output* meritori, come tali non soggetti a corrispettivi monetari al momento dello scambio, nonché tutti quelli commerciali che non li danneggino, in modo da giovare alla più ampia domanda sociale e privata e da ottenerne, pertanto, ritorni che, superando i costi, consentano di potenziare ulteriormente le proprie capacità produttive: insomma, il proprio capitale economico consistente, come detto, “nelle potenzialità esistenziali ed evolutive del sistema aziendale globalmente inteso”.

Dunque, le differenze, indubbe e rilevanti, fra aziende pubbliche e private hanno, però, una base comune, consistente nella medesima finalità di soddisfare quanti più bisogni in modo quanto più efficace ed efficiente a pena del proprio fallimento. Ovviamente un’organizzazione pubblica, un museo per esempio, ha di specifico di non essere tenuto a remunerare i costi con i proventi di scambi a titolo oneroso. Che il suo bilancio interno, eccettuati i sussidi, si chiuda in perdita non significa per sé distruzione di ricchezza, se le esternalità superano gli oneri sostenuti.

Ma non perciò, non semplicemente perché i beni e i servizi offerti per utilità sociali sono gratuiti o soggetti a prezzi amministrati, può dirsi che si tratta sì di un’attività economica, ma non calcolabile con il metro monetario.

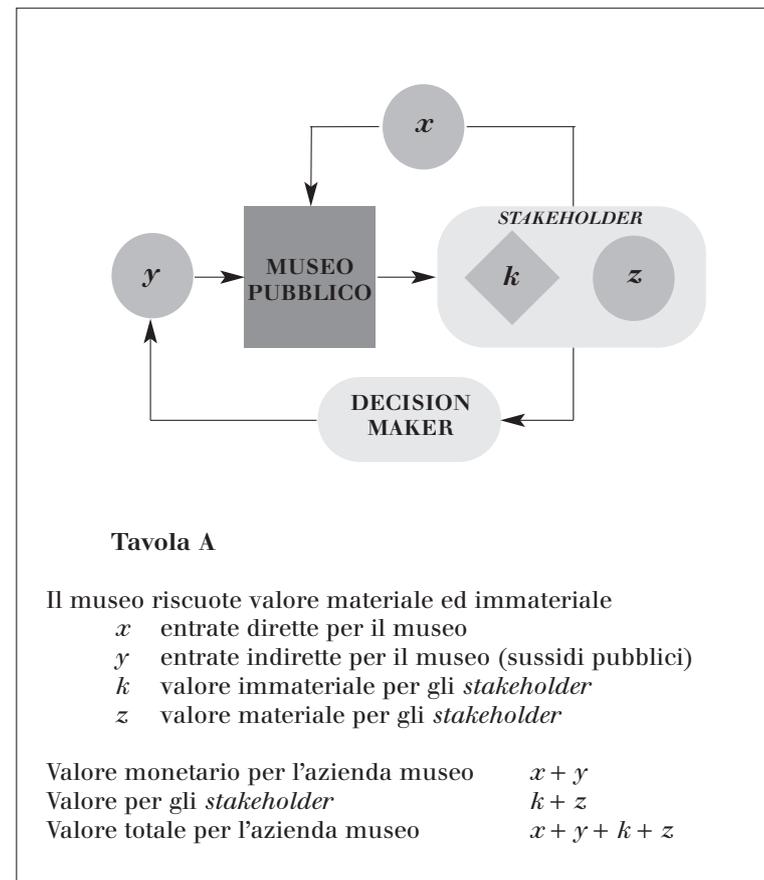
Non è, difatti, che un'organizzazione pubblica possa disinterezzarsi dell'incremento delle entrate, comportandosi "come un puro e semplice ricettore di stanziamenti confinati in un ghetto contabile dell'amministrazione statale", invece che "come un soggetto in grado di attivare tutte le potenziali risorse pubbliche e private"<sup>81</sup>. Anzi è certamente tenuta all'efficienza gestionale, per poter attivare un circuito virtuoso per il quale una sempre più vasta gamma di prodotti di consumo e industriali, da scambiare con tutta la possibile domanda, origini flussi finanziari diretti e indiretti, pubblici e privati, via via maggiori, da investire in ulteriore potenziamento dell'offerta per l'incessante ampliamento del mercato, al fine, istituzionalmente statuito, di sempre più elevati benefici collettivi e privati.

Allora importa non solo che a prezzi di mercato, come visto nelle pagine precedenti, può essere scambiata con successo una grande quantità di *output* industriali ai quali si indirizza una domanda crescente. Più ancora va notato che le entrate, sostanzialmente costituite da sussidi erariali e non dai costi sostenuti dagli utenti diretti, sono variabili determinate, in un rapporto di forte competizione fra i diversi beni meritori, dal valore sociale e privato delle esternalità generate, di cui dunque costituiscono, se non proprio la misura lineare, essendo intermedie con contingenti criteri di valutazione da chi ha facoltà di decidere, quanto meno un probante indicatore.

Il valore per l'impresa anche pubblica, pertanto, è comunque correlato a quello avvertito da chi ne trae direttamente e indirettamente utilità di ogni specie, anche soltanto di "opportunità", di "esistenza", di "eredità", di "prestigio", come indicato, ad esempio, da Baumol, Bowen, Frey, Pommerehne<sup>82</sup>. Tutti coloro che, in uno o in altro modo e più o meno fortemente, beneficiano del valore creato, incidono di conseguenza, infatti, pur nelle differenti misure previste dalle teorie dei giochi e della cattura<sup>85</sup>, sulle scelte di allocazione delle risorse.

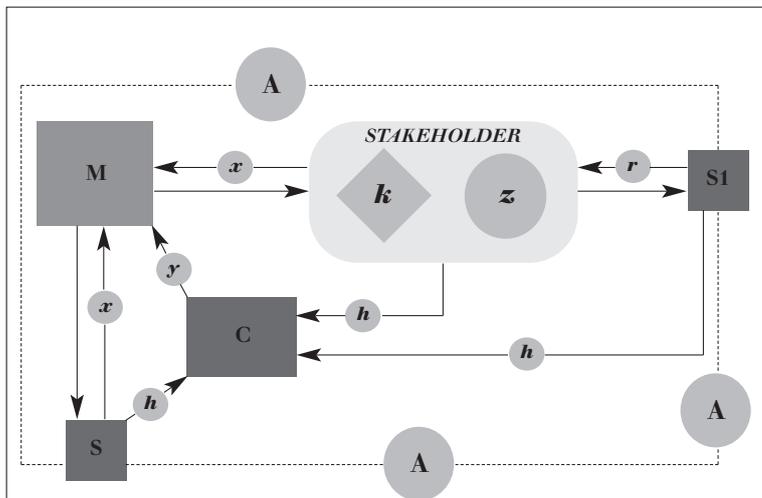
Le esternalità divengono quindi internalità e la redditività, traducendosi altresì in sussidi, può essere stimata anche con il metro monetario [tavola A]. Da un lato, dunque, valore per l'impresa e per l'utente indirettamente corrispondono più che per l'ambito privato; dall'altro la disponibilità a pagare, anche mediata dal fisco, non è mai superiore al valore generato per quanto di esso percepito.

Ma la redditività meglio ancora si ravvisa nei suoi flussi, se



l'organizzazione pubblica viene rappresentata, quale in effetti è, come centro di costo di un più ampio sistema produttivo pubblico, che inizia dagli enti locali per giungere allo stato e, ormai, alla unione europea, passando per le province, le regioni e gli enti di secondo livello [tavola B].

In tal caso le esternalità prima osservate, causa di fallimenti per private imprese e rimediate nel pubblico dall'erario, si configurano sul nascere come internalità a tutti gli effetti. Sicché, appena se ne avesse la capacità tecnica, il loro valore verrebbe esposto anche in cifre nei bilanci sociali degli enti di competenza, applicando criteri e strumenti di misurazione tipici delle imprese e guardando, insieme ai ricavi di ogni provenienza, alle dimensioni del mercato servito e agli indi-



**Tavola B**

A	confine della organizzazione: Comune, Provincia, Regione, Stato, U.E.
M	museo e simili altre organizzazioni pubbliche per la valorizzazione del <i>cultural heritage</i>
S1	<i>output</i> che gli <i>stakeholder</i> scambiano con il mercato esterno
S	<i>output</i> del museo scambiati direttamente con il mercato esterno
C	cassa di Comune, Provincia, Regione, Stato, U.E.
$r$	ricavi
$k$	valore immateriale per gli <i>stakeholder</i>
$z$	valore materiale per gli <i>stakeholder</i>
$x$	entrate dirette per il museo
$y$	entrate indirette per il museo
$h$	entrate per Comune, Provincia, Regione, Stato, U.E.

ci di soddisfazione degli utenti, che, come noto, sono i parametri fondamentali dello stato di salute di un'impresa e dei suoi andamenti futuri.

Non al metro monetario, dunque, ma semplicemente alla linearità dei flussi si riduce la differenza fra sfera pubblica e privata. Gestioni lassiste o economicamente produttive, creazione o distruzione di valore, aumento o sperpero di capitale

possono essere pertanto accertati in entrambi i casi con misura oggettiva, almeno in parte rimediando al paradigma *principal-agent*, sostanziando quanto occorre una ficcante *accountability*.

Quale sia poi il rapporto migliore fra reddito immediato e differito e, più in generale, per la ripartizione dei costi fra pubblico e privato è un problema essenziale e di enormi ed eterogenee implicazioni, ma diverso da questo e posteriore.

<sup>1</sup> Cfr. ad esempio Spranzi 2002 e 2003.

<sup>2</sup> Va da sé che, per orientare un'adeguata progettazione dell'offerta, all'interno di ciascuno di questi gruppi andranno precisamente riconosciuti tutti i più minuti insiemi, ad iniziare da quelli di maggior peso per il peculiare mercato della specifica organizzazione, impiegando fra i parametri normalmente previsti in letteratura (età, livello di istruzione, provenienza geografica...) i più opportuni nella situazione data.

<sup>3</sup> Cfr. Normann 1984; Eiglier, Langeard 1987.

<sup>4</sup> Cfr. Di Mento 2007.

<sup>5</sup> Bourdieu, Darbel 1972, p. 168.

<sup>6</sup> Greffe 1990, p. 42.

<sup>7</sup> "Una metodologia che consente di progettare sistemi di offerta che interiorizzino completamente le aspettative di valore della clientela in *target* è la cosiddetta *Quality Function Deployment (QFD)*. La *QFD* è definibile come una metodologia che permette di tralasciare le aspettative di valore dei segmenti di clienti *target* in appropriate caratteristiche progettuali e produttive del servizio. Lo strumento base di tale metodologia è la 'casa della qualità' (Hauser, Clausing 1988). La 'casa della qualità' viene 'costruita' partendo dalla ricerca di mercato, attraverso cui sono definite le diverse componenti che determinano il valore per i clienti, la loro importanza relativa", Cantone 1996, p. 192.

<sup>8</sup> Cfr. Guatri 1991.

<sup>9</sup> Cfr. Febvre 1971. Del resto ciò sarebbe in pieno accordo con la profonda evoluzione maturata negli ultimi decenni specie negli statuti delle discipline storiografiche. Cfr. Montella 2006.

<sup>10</sup> Le domande rivelatrici della funzione naturale degli oggetti attengono a: da chi furono voluti, perché, per situarli dove; da chi vennero realizzati, perché con quei materiali, con quelle tecniche e a quel modo; come sono stati utilizzati e compresi e come e perché ne sono eventualmente mutati la collocazione, gli impieghi, la forma, i significati percepiti [...] Cfr. al riguardo Toscano 1999; Montella 2003a; Dragoni 2005; Cerquetti in corso di stampa.

<sup>11</sup> Montella 2003a, 2006, 2008a e 2008b; Toscano, Montella 1999; Dragoni 2005; Montella, Cerquetti 2008; Cerquetti 2007.

<sup>12</sup> "[...] settori [...] come l'istruzione universitaria e la sanità [...] hanno registrato, rispetto al settore culturale, più disponibilità al cambiamento. [...] L'analisi teorica ha da tempo sottolineato che il paradigma '*principale-agente*' può fornire un'utile chiave di lettura [...] ed è ampiamente condivisa la tesi che l'azione pubblica possa produrre risultati non coerenti con l'obiettivo della massimizzazione del benessere della comunità, nella misura in cui le politiche pubbliche tenderanno a rappresentare più gli interessi degli

*agenti*, cioè dei produttori, che non le preferenze dei cittadini/contribuenti. [...] l'adozione di un sistema efficace di incentivi nei confronti degli *agenti*, il coinvolgimento e la partecipazione dei cittadini e dei soggetti non profit nel processo di decisione sono elementi importanti per migliorare l'azione pubblica. [...] l'evidenza empirica mostra che nel sistema britannico, basato sul principio *arms'length*, i produttori di servizi e attività culturali, ivi comprese le attività di regolazione, spesso riconducibili alla tipologia *Non Departmental Public Body* (NDPB) tendono ad operare secondo il binomio autonomia-responsabilità, ad offrire informazioni sistematiche e dettagliate sulla propria attività, a tenere in considerazione le preferenze del pubblico e ad operare con l'obiettivo di ampliare la fruizione. Essi sono legati al governo da un contratto di servizio con obiettivi chiaramente specificati e misurabili. [...] in presenza di questioni complesse come quelle che riguardano il patrimonio culturale, il confronto tra competenze disciplinari e professionali diverse è essenziale [...]: l'economia può contribuire ad 'abbassare la temperatura', a ridimensionare il contenuto ideologico del dibattito su presunte scelte epocali tra 'pubblico e privato', tra 'centro e periferia', spostando l'attenzione dai valori 'assoluti' a quelli 'relativi', riconducibili alla valutazione dei benefici e dei costi sociali - e non già meramente finanziari - di corsi alternativi di azione e inducendo, quindi, a riflettere sul costo opportunità delle decisioni pubbliche", Rizzo 2007.

<sup>15</sup> "Sono decenni che le guide dei musei dicono le stesse cose, tra le quali naturalmente moltissime sciocchezze [...]. Gli storici dell'arte non fanno altro che sommergere i visitatori con le loro chiacchiere [...]. Se prestiamo ascolto alle guide, sentiamo esclusivamente le solite chiacchiere sull'arte che ci danno ai nervi, le chiacchiere insopportabili degli storici dell'arte", Bernhard 1998, pp. 12-13.

<sup>14</sup> Osserva Antinucci 2007, che "per i curatori di un museo il problema della fruizione non è centrale quanto l'interesse a garantire la scientificità dell'allestimento: si pensa a soddisfare più le esigenze degli studiosi che quelle dei visitatori".

<sup>15</sup> Hooper-Greenhill 2005, p. 239.

<sup>16</sup> Mazzanti 2005, p. 25.

<sup>17</sup> Valentino 2005, p. 27.

<sup>18</sup> Avvertiva, per esempio, Malraux 1967, che "una parte considerevole del nostro patrimonio artistico ci è stata trasmessa ora da uomini la cui idea dell'arte non era la nostra, ora da uomini per i quali l'idea stessa dell'arte non esisteva".

<sup>19</sup> Scrivono Grandinetti, Moretti 2004, p. 74: "si condivide l'interpretazione 'aperta' del valore cognitivo ed economico dell'arte fornita da Pilotti e Rullani, la cui generazione richiede un lavoro su due fronti: 'da una parte, si tratta di mettere il fruitore in grado di leggere e comprendere in profondità il codice auto-referenziale contenuto nell'opera'; dall'altra, si tratta di dargli la possibilità di declinare quel codice in domini e significati che eccedono l'intenzione originale del produttore" [Pilotti, Rullani 1996]. E in nota gli autori precisano: "Del resto, il superamento dell'approccio che considera l'opera d'arte come prodotto esclusivo dell'artista-creatore dispone ormai di autorevoli e differenziati supporti, dalla teoria della morte dell'autore di Roland Barthes (1977) alla teoria dell'arte come produzione collettiva di Howard Becker (1982)". Cfr. anche Guerzoni 1998; Santagata 1998a e 1998b.

<sup>20</sup> Grandinetti, Moretti 2004, p. 74. Cfr. anche Moretti 1999.

<sup>21</sup> Grandinetti, Moretti 2004, pp. 74-76. In proposito gli autori citano Saltini 2005 e aggiungono: "la vocazione formativa e la ricerca di interazione con il consumatore, con l'importante supporto delle tecnologie multimediali, costituiscono ad esempio il terreno di lavoro su cui le organizzazioni museali più innovative e *customer-oriented* hanno riprogettato i contesti di visita (Valdani 1998; Durbin 1999; Marzocchi, Manaresi 1999; Fahy 2000; Moody 2000; Solima 2002; Moretti 2005) [...] anche utilizzando il divertimento come leva e veicolo dell'apprendimento. [...] l'offerta è portata a interpretare il consumatore non più come un soggetto passivo, ma a sua volta come un produttore (Firat, Dholakia, Venkatesh 1995; Bianchi 1998; Busacca, Grandinetti, Troilo 1999; Schmitt 1999; Troilo 2002)".

<sup>22</sup> Cfr. Martini 2000.

<sup>23</sup> Il problema dell'integrazione dei clienti nell'organizzazione del servizio, sollevato da Talcott Parsons negli anni sessanta, è di essenziale importanza. Forme di *self-service* consentono

all'utente una libertà di scelta che aumenta il grado di soddisfazione, anche perché diminuisce il rischio di una insoddisfacente *performance* del personale di contatto, e determina, per contro, una notevole riduzione dei costi di gestione. Cfr. Dragoni 2005.

<sup>24</sup> È il principio del *Value Generating System*. "Riprendendo Hirschman (1970), è possibile considerare la natura delle opzioni che l'azienda concede al cliente rispetto alla *determinazione dell'oggetto dello scambio*: nell'impostazione transazionale del marketing, al consumatore è concesso esclusivamente di esercitare azioni di *exit*, ossia egli può limitarsi ad un'attività di *selezione fra le alternative proposte*, 'uscendo' nel caso in cui nessuna soddisfi le sue attese o i suoi desideri. Nell'approccio relazionale, invece, il cliente può esercitare un'opzione di *voice*, esplicitando le proprie richieste attinenti la natura, le caratteristiche, il valore intrinseco del bene, e definendo in modo preciso la composizione dell'offerta". Martini 2000, p. 55. Cfr. anche Ferrero 1992.

<sup>25</sup> La ricezione del pubblico è elemento costitutivo del prodotto, essenziale per la definizione del suo valore. "Dal punto di vista della *management science*, la categoria 'ricezione' è da tempo ben presente, sia teoricamente che operativamente. Infatti è ormai ampiamente riconosciuta e condivisa nelle scienze economico-manageriali una prospettiva relazionale di analisi della produzione di valore (Eiglier, Langeard 1987; [...] Norman 1984 e 2001; Rullani 2004). È interessante a questo proposito osservare come tale approccio e il percorso che ne deriva presentino numerosi punti di contatto con quello svolto, in ambito umanistico, dal gruppo di teorie dell'Estetica conosciute come 'Teorie della ricezione', che postulano, ad esempio, l'irrinunciabilità del contributo del ricevente per la fase di costituzione di un'opera d'arte (Gadamer 1989; Iser 1989; Jauss 1990)", Bonel, Moretti, Rispoli, Tamma 2005, pp. 505-504.

<sup>26</sup> Cfr. Addis 2002.

<sup>27</sup> Cfr. Ambito VIII del D.M. 2001.

<sup>28</sup> Conferenza delle Regioni 1999. Redatto da un gruppo di lavoro avviato nel marzo del 1999 d'intesa con ANCI e UPI e con la partecipazione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, del Comitato Italiano dell'ICOM e dell'ANMLI. Cfr. Montella 2001a.

<sup>29</sup> Cfr. Rullani, Micelli, Di Maria 2000.

<sup>30</sup> Cfr. Montella 1995a, 1995b, 1999, 2001a, 2001b, 2001c, 2005a, 2005b, 2004, 2006; Solima 1998, 2004; Dragoni 2005: "La strategia del 'museo-piazza' [...] consiste nell'attrezzare ambienti e servizi di sosta, di incontro e di attività socio-culturali liberamente accessibili anche per chi non fruisca della visita alle esposizioni permanenti, avendo anche cura di dotarli di apparati informativi che promuovano la frequentazione consapevole del territorio"; quella del 'museo-risaricimento' consiste nel ricontestualizzare gli oggetti museificati rispetto al circostante ambiente fisico e storico di cui sono espressione e, per conseguenza, nel declinare la statutaria missione del museo per la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale, avendo riguardo all'intero territorio di cui conserva al proprio interno le frammentarie 'testimonianze materiali aventi valore di civiltà'. In tal modo il museo "sarebbe lo strumento atto a consentire al pubblico di comprendere [...] il valore aggiunto delle interazioni sistemiche del paesaggio e la sua preponderante importanza rispetto alla semplice somma degli oggetti che lo compongono". Più di recente Golinelli 2008.

<sup>31</sup> Lorenzoni, Odorici 1999,

<sup>32</sup> Cfr. Rullani 1997, p. 89.

<sup>33</sup> Chastel 1980, fra gli altri, nota che "in una maniera generale e veramente notevole, l'Italia [...] ha preservato qualche cosa d'essenziale della situazione del passato [...] codesto curioso privilegio storico della continuità. [...] In fin dei conti si deve considerare la penisola come il luogo per eccellenza del 'museo naturale'", p. 14.

<sup>34</sup> Settis 2005, p. 29.

<sup>35</sup> Toscano 1998a, p. 55.

<sup>36</sup> Toscano 2000, p.25.

<sup>37</sup> Toscano 1998b, p. 15.

<sup>38</sup> Barthes 1974, pp. 119-120.

<sup>39</sup> Emiliani 1974b, p. 7.

<sup>40</sup> Cfr. Franch 2002.

<sup>41</sup> "Segni, e non soltanto cose: ci sono beni culturali privi di materia, come le tradizioni orali, i suoni della musica, il mito. Pensiamo per esempio ai Campi Flegrei, i resti dei cui antichi insediamenti sono quasi meno importanti delle leggende tramandate dalla letteratura, così profondamente radicate nella nostra civiltà da costituire, esse stesse, motivo di tutela dei luoghi a cui si riferiscono. Anche i beni culturali imma-

teriali trovano coerenza con gli altri quando siano considerati quali espressioni e concrezioni del territorio”, Clementi 1987, p. 54.

<sup>42</sup> Icomos 1999.

<sup>43</sup> Cfr. Gregori 2005.

<sup>44</sup> Cfr. Pine, Gilmore 2000.

<sup>45</sup> “Vanno poi aggiunte le prestazioni sistemiche derivanti dal fatto che le Organizzazioni Artistiche e Culturali possono entrare in relazione con altre organizzazioni operanti nel territorio e contribuire in questo modo ai loro prodotti caratteristici o a iniziative (prodotti) di interesse congiunto”, Grandinetti, Moretti 2004, pp. 71-72.

<sup>46</sup> Non si dovrebbero “lasciare privi di strumenti di valutazione e di intervento quei soggetti che davvero gestiscono l’immenso patrimonio del costruito storico, dei paesaggi stratificati e delle decine di migliaia di aree archeologiche del paese”, Francovich 2004, p. 2.

<sup>47</sup> Toscano 2008, p. 149.

<sup>48</sup> Da un testo inedito di Stefano della Torre: “l’innovazione tecnologica nel settore dei beni culturali è generalmente prodotta dal trasferimento di nuove soluzioni rese disponibili da investimenti finalizzati ad altri scopi (militari, sanitari...). Anche il solo trasferimento, tuttavia, necessita di sperimentazioni, che tendono a divenire piuttosto costose, in quanto richiedono l’utilizzo di strumentazioni nuove. Negli ultimi anni si sono aperte importanti strade grazie all’impiego dei laser (e in generale dell’ottica multispettrale), delle biotecnologie (con ottimi risultati nelle puliture), delle nanotecnologie (con promettenti risultati rispetto alla tecniche di consolidamento). Altre strade importanti riguardano la fisica nucleare, la sensoristica, le tecnologie della informazione...”.

<sup>49</sup> Per questa parte si fa riferimento al medesimo testo inedito di Stefano della Torre di cui alla nota precedente.

<sup>50</sup> Sempre che, come giusto adesso potrebbe accadere, non “ci si richiami ai principi della nuova economia classica e si punti pertanto all’obiettivo dello ‘Stato minimo’, al pareggio dei bilanci pubblici, al trasferimento ai privati della maggior parte delle attività e alla connessa riduzione dello stato sociale, all’affermazione di un sistema fiscale quale elemento del sistema di mercato”; sempre che, “come asserisce la scuola di *Public Choice*, variante autonoma della ‘nuova economia classica’, la politica eco-

nomica non venga ritenuta inutile o dannosa”. In tal caso, infatti, “l’azione pubblica non avrebbe più ragione d’essere”, Leon 1999, pp. 141-142.

<sup>51</sup> Occupandoci del patrimonio culturale accumulato in passato, non si fa cenno qui ai soggetti che producono nuova cultura, fra cui le stesse imprese dalle cui attività ormai da qualche secolo e sempre più adesso dipende una rilevante parte del capitale culturale del nostro tempo.

<sup>52</sup> Urbani 2000, p. 78.

<sup>53</sup> Urbani 2000, p. 41.

<sup>54</sup> Cfr. Turco 1988; Vaggini 1990; Vallega 1990, 1995; Bocchi, Ceruti 1995.

<sup>55</sup> Cfr. Becattini 1989; Garofoli 1991. Poiché si tratta di considerare tutte le interazioni fra comunità ed ecosistema, “la geografia umana può ritrovare [...] un ruolo non soltanto descrittivo, ma anche euristico, nella rappresentazione delle interrelazioni uomo-ambiente nella loro differenziazione regionale”, Dematteis 1993, pp. 15-22, cit. in Dansero 1996, p. 18.

<sup>56</sup> Cfr. Segre, Dansero 1996.

<sup>57</sup> L. 59/1997. Cfr. Cammelli 2003.

<sup>58</sup> Leon, Causi 1990, p. 7.

<sup>59</sup> Urbani 2000, p. 100: “Quando curiosamente questo progetto [il Piano Pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria, 1976, ndr] venne impostato in termini regionali, non abbiamo pensato alla prospettiva regionale: è stata una maturazione naturale al problema”. Montella 2003a, pp. 384-385: “Ove non si conosca puntualmente cosa c’è, come è fatto, dove si trova e in quali condizioni, come soltanto può farsi molto da vicino, e ove manchino in ciascun luogo particolare presidi subito vicini da cui muovere interventi tempestivi e mirati giorno a giorno ovunque necessario, la lontana autorità sarà appunto lontana dal sapere i bisogni e dal poterli soccorrere. Né conviene una professione di realismo conclusivamente cinica, irridendo la reale importanza di una spontanea conservazione comunitaria. La consapevolezza sociale del valore dei beni cultura è pur sempre il presidio migliore. Anzi rimedia spesso ai soggettivi errori nei quali statisticamente incorre l’autorità di tutela. Molto si attenua quando la rimozione o il vincolo allontanano gli oggetti dalla loro funzione naturale. Molto si rafforza a seguito di informazione. Servizi culturali che rimediassero ai classici ‘fallimenti’ del pubblico e del mercato

per difetto di conoscenze avrebbero la utilità maggiore”.

<sup>60</sup> D.M. 10-5-2001.

<sup>61</sup> “Proseguire nell’accentramento delle decisioni sarebbe oggi un errore gravissimo: un secolo di storia insegna che quanto più il possesso culturale si allontana dai luoghi dove il patrimonio si trova, tanto più la coscienza diviene vaga, indifferente e disposta a qualsiasi distruzione”, Emiliani 1974b, p. 132.

<sup>62</sup> Norman, Ramirez 1995.

<sup>63</sup> Cfr. Duprat 1994; Montella 1995b e 2009; Bianchi 1996; Bagdadli 1997 e 2001; Baroncelli, Boari 1999; Zan 1999; AA.VV. 2000c; Petrarola 2001.

<sup>64</sup> Cfr. Rullani, Romano 1998; Rullani, Micelli, Di Maria 2000, p. 255: “Le istituzioni culturali devono diventare dei nuovi intermediari, in grado di calamitare e gestire nuovi servizi ed attività connessi al patrimonio culturale, in alternativa ai tradizionali operatori legati al mondo turistico”.

<sup>65</sup> Anche per liberare risorse da destinare alla tutela del capitale. Cfr. Casini 2001; Carpentieri 2005.

<sup>66</sup> Urbani 2000, p. 20.

<sup>67</sup> Guatri 1991, pp. 6-7.

<sup>68</sup> Cfr. Vicari 1991 e 1995.

<sup>69</sup> Cfr. Bianchi, Labory 2004; Klamer 1997; Anholt 2007.

<sup>70</sup> Frey, Pommerehne 1991, p. 51. Gli autori rinviano in proposito a Getz, Huang 1978.

<sup>71</sup> Cfr. Liu 1975; Sinden 1982; Pommerehne 1987.

<sup>72</sup> “In generale si identificano tre tipi di benefici: il beneficio del ‘consumatore’ diretto [...]; il beneficio ottenuto tramite il ‘consumo’ indiretto (libri, televisione ecc.); il beneficio derivante dalla soddisfazione tratta unicamente dalla consapevolezza dell’esistenza del bene”. Di Maio 1999, pp. 85-104. Cfr. Andreoli, Brau, de Magistris 1998. “Recentemente sono stati fatti grandi progressi a livello metodologico in economia per valutare fenomeni intangibili richiesti dai consumatori, come le bellezze paesaggistiche, usando tecniche quali il metodo della valutazione contingente (MVC). [...] l’MVC cerca di attribuire un valore economico alle esternalità o beni pubblici valutando quale sarebbe la funzione della domanda se fosse espressa attraverso i normali canali di mercato. Queste stime possono aggregare le preferenze di tutti i consumatori per ottenere un prezzo di domanda totale che può essere messo a confronto con i costi

necessari a fornire diversi livelli del bene al fine di determinare se l’offerta sia o meno garantita, e nel caso lo sia a quanto ammonti. [...] nonostante le difficoltà nell’interpretare i prezzi come valore economico [Throsby osserva, ad esempio, che è difficile valutare la reale disponibilità a pagare dei *free riders* - ndr] [...] abbiamo calcolato la disponibilità a pagare dei consumatori australiani, in termini di tassazione, per la componente pubblica dei beni d’arte”, Throsby 2005, pp. 50-52.

<sup>73</sup> Nondimeno c’è chi indaga il valore anche intangibile del patrimonio, partendo da una definizione generale di cultura come un “sistema di valori e credenze che distinguono un gruppo di persone da altri” e influenzano anche i valori tangibili. Cfr. Klamer 1997.

<sup>74</sup> Cfr. Stigler 1971. La stessa funzione di conservazione del patrimonio culturale, mentre soddisfa una domanda collettiva, concorre anche alla rendita di posizione di un’area. “Questo output soddisfa quindi sia una domanda collettiva che una potenziale domanda privata, che non si fa però carico del pagamento di alcun corrispettivo. In alcune città, come per esempio Parigi, la precedente amministrazione aveva proposto l’introduzione di una sorta di imposta di soggiorno, che doveva essere destinata alla copertura dei costi di conservazione e sviluppo delle risorse culturali”, Valentino 2001, p. 21.

<sup>75</sup> Frank in corso di stampa.

<sup>76</sup> Si possono “essenzialmente seguire due strade: a) dove la funzione di benessere sociale viene determinata, si possono considerare, nella sua specificazione, i beni culturali e ambientali come beni di particolare valore strategico; b) dove la funzione di benessere sociale non viene determinata, si possono considerare i beni culturali e ambientali come ‘beni sociali’ per il consumo dei quali esiste un interesse pubblico particolare espresso in *standard* sociali. [...] a) discende rigorosamente dalle ponderazioni distributive dell’analisi costi benefici e dà al bene culturale e ambientale oggetto di analisi un peso o premio che riflette il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi di politica economica, nel contesto, quindi, di funzione di benessere sociale esplicita od esplicitabile. Al contrario, b) proviene rigorosamente dalla scuola dei *‘bisogni di base’* da

considerarsi in relazione a norme e preferenze che emergono da un particolare contesto storico (Streeten 1979). [...] Nel primo caso, una volta determinata e ricavata la funzione di benessere sociale, si possono enucleare dalla imposizione indiretta (Pennisi 1985) *fattori di correzione*, cioè premi o penali, per i beni culturali ed ambientali tali da orientare le concezioni e le scelte progettuali verso obiettivi specifici di politica economica. Nel secondo caso, basta avere dati sullo *standard* di consumo sociale (Scandizzo 1988) *minimo* nel caso dei beni (l'aria pura) che la società vorrebbe che i suoi componenti consumassero e *massimo* nel caso di quelli (l'inquinamento) che, invece, la società non vorrebbe che i suoi cittadini consumassero. Sulla base di questi *standards* e conoscendo con analisi statistiche *ad hoc* le curve di domande private, il numero delle persone il cui consumo è al di sotto (o al di sopra) del *minimo* (o del *massimo*) dello *standard* e la differenza tra lo *standard* ed il consumo di queste persone, si può calcolare rigorosamente il valore economico del bene in questione", Pennisi 1986, pp. 550-551.

<sup>77</sup> Leon 2003, p. 27.

<sup>78</sup> Cfr. Czarniawska 1997.

<sup>79</sup> Precisamente "potrebbe essere impostato nel modo seguente. 1) Un piano di osservazione riferito alla singola organizzazione, e composto da: a) indicatori economico-finanziari; b) indicatori sulla qualità dei servizi realizzati; c) indicatori sulla qualità organizzativa interna; d) indicatori sullo sviluppo delle conoscenze e delle competenze interne; e) indicatori sullo sviluppo delle tecnologie innovative; f) indicatori sulla qualità delle relazioni con gli interlocutori sociali. [...] 2) Un piano di osservazione riferito ai risultati ottenuti sul territorio, costituito da indicatori multidimensionali coerenti con le finalità istituzionali perseguite in termini di valorizzazione del patrimonio culturale e di sviluppo del territorio. Anche in questo caso, oltre agli indicatori economico-finanziari, risultano indispensabili indicatori di carattere quantitativo non monetario, di carattere qualitativo, e talora anche report di carattere descrittivo. [...] Evidentemente i processi di misurazione dovranno essere inseriti nell'ambito di sistemi strutturati di pianificazione e programmazione, in fase antecedente,

e di controllo strategico e controllo di gestione, in fase consuntiva", Donato 2008, pp. 174-175.

<sup>80</sup> Poiché "non esistono indicatori validi in ogni situazione e per qualsiasi ente, agenzia o azienda", ogni organizzazione deve "individuare gli indicatori sulla base delle proprie specifiche finalità istituzionali, delle proprie caratteristiche organizzative interne ed esterne, e delle caratteristiche dei siti culturali e del paesaggio che intende valorizzare", Donato 2008, p. 177.

<sup>81</sup> Causi 2003, p. 12.

<sup>82</sup> Cfr. Baumol, Bowen 1965; Frey, Pommerhne 1991.

<sup>83</sup> La teoria della cattura è particolarmente interessante per l'analisi economica del patrimonio storico, artistico e ambientale, giacché considera che l'intervento pubblico è mosso da gruppi di pressione che mirano ad incrementare quanto più il reddito dei loro componenti. Cfr. Pennisi 1986; Stigler 1971; Posner 1974.

## APPARATI



## Bibliografia

- del VII convegno nazionale degli aderenti FAI, Napoli 1995.
- AA.VV., *Ideologie e patrimonio storico-culturale nell'età rivoluzionaria e napoleonica*, Atti del convegno, Tolentino, 18-21 settembre 1997, Roma 2000 (cit. 2000a).
- AA.VV., *Pittura del '600 e del '700. Ricerche in Umbria. 3. La Teverina umbra e laziale*, Treviso, Canova, 2000 (cit. 2000b).
- AA.VV., *Sistemi Museali in Italia*, TCI, Milano 2000 (cit. 2000c).
- AA.VV., *L'intelligenza della passione. Scritti per Andrea Emiliani*, Bologna, Minerva Edizioni, 2001.
- AA.VV., *Un museo su misura*, Atti della VI Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Treviso, Arcari, 2003.
- AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa 2005.
- AA.VV., *Le motivazioni e le scelte degli italiani per le vacanze 2005*, in Grossi 2006, pp. 63-80.
- M. Addis, *Nuove tecnologie e consumo di prodotti artistici e culturali: verso l'edutainment*, in "Micro & Macro Marketing", 11, 1, 2002 pp. 33-60.
- T.W. Adorno, *Teoria estetica*, Torino, Einaudi, 1975.
- N. Aicardi, *Recenti sviluppi sulla distinzione tra "tutela" e "valorizzazione" dei beni culturali e sul ruolo del Ministero per i Beni e le Attività culturali in materia di valorizzazione del patrimonio culturale di appartenenza statale*, in "Aedon", 1, 2003.
- G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Lezioni di economia aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994.
- T. Alibrandi, P.G. Ferri, *I beni culturali e ambientali*, Milano, Giuffrè, 1985.
- C.T. Altan, *Antropologia*, Milano, Feltrinelli, 1983.
- A. Amatori et al., *L'industria*, in *Storia d'Italia, Annali 15*, Torino, Einaudi, 1999.
- G. Amendola, *Qualità della vita, bene comune, rischio accettabile: topoi teorici e/o strettamente concettuali della valutazione d'impatto ambientale*, in Beato 1991, pp. 20-37.
- S. Andreoli, R. Brau, V. de Magistris, *La valutazione economica dei beni culturali: il metodo della Contingent Valuation*, in Santagata 1998, pp. 254-278.
- S. Anholt, *L'identità competitiva*, Milano, Egea, 2007.
- F. Antinucci, *Musei virtuali. Come non fare innovazione tecnologica*, Bari, Laterza, 2007.
- G.C. Argan, *Questioni per la riforma*, in AA.VV. 1987, pp. 3-6.
- A. Asor Rosa, *Il paesaggio è un bene comune*, in "La Repubblica", 20 dicembre 2008, p. 48.
- R.U. Ayres, A.V. Kneese, *Production, Consumption and Externalities*, in "The American Economic Review", 59, 1969.
- C. Baccarani, C.M. Golinelli, *L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia*, in "Sinergie", n. 29, 1992, pp. 137-147.
- O. Badot, A. Bucci, B. Cova, *Societing: The managerial response to the European aestheticization of everyday life*, in "European Management Journal", maggio 1993, pp. 48-55.
- S. Bagdadli, *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Milano, Etas Libri, 1997.
- S. Bagdadli, *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Milano, Egea, 2001.
- A. Bagnasco (a cura di), *La città dopo Ford. Il caso di Torino*, Torino, Bollati Boringhieri, 1990.
- S. Baia Curioni, *Imprenditorialità e patrimonio culturale: possibili contributi dalla teoria della social corporate responsibility*, in AA.VV. 2005, pp. 59-65.
- E. Bairati, *Alle origini del museo moderno: l'eredità della Rivoluzione nella crescita dei musei europei dell'Ottocento*, in AA.VV. 2000a, pp. 165-189.
- V. Baldacci, *Il sistema dei beni culturali in Italia*, Firenze, Giunti, 2004.
- C. Barbati, *Tutela e valorizzazione dei beni culturali dopo la riforma del titolo V: la separazione delle funzioni*, in "Giornale di diritto amministrativo", 147, 2005.
- C. Barbati, M. Cammelli, G. Sciuolo (a cura di), *Il diritto dei beni culturali*, Bologna, Il Mulino, 2003.
- W.J. Barber, *The Works of Irving Fisher*, vol. 2, London, Pickering & Chatto, 1997.
- S. Barile, B. Busacca, M. Costabile, *L'innovazione negli studi sui processi di consumo: vettori evolutivi e percorsi di ricerca*, in "Sinergie", n. 55, 2001, pp. 23-45.
- A. Baroncelli, C. Boari, *Musei e reti organizzative*, in Zan 1999, pp. 407-415.
- R. Barthes, *Miti di oggi*, Torino, Einaudi, 1974.
- R. Barthes, *Image Music Text*, Glasgow, Fontana Collins, 1977.
- J. Baudrillard, *Simulacres et Simulations*, Paris, Galilée, 1991.
- R.A. Bauer, *Social Indicators*, Cambridge (Mass.), The MIT Press, 1966.
- W.J. Baumol, *Welfare Economics and the Theory of the State*, London, Bell and Sons, 1965.

- W.J. Baumol, W.G. Bowen, *On the Performing Arts: the Anatomy of their Economics Problems*, in "American Economic Review", 55, 2, 1965, pp. 495-502.
- G. Bazin, *Le Temps des musées*, Liège, Desoer, 1967.
- F. Beato, *La valutazione d'impatto ambientale. Un approccio integrato*, Milano, Franco Angeli, 1991.
- G. Becattini (a cura di), *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino, 1989.
- G. Becattini, *Distretti industriali e made in Italy - Le basi socio-culturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998.
- G. Becattini, *La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali*, in "Economia e Politica Industriale", n. 103, 1999, pp. 5-16.
- G.S. Becker, *Competition and democracy*, in "Journal of law and economics", 1, ottobre 1958, pp. 105-109.
- H. Becker, *Art Worlds*, Berkeley, University of California Press, 1982.
- S. Beer, *Brain of the firm. The managerial cybernetics of organization*, London, The Penguin Press, 1972.
- S. Beer, *L'azienda come sistema cibernetic*, Torino, Isedi, 1973.
- S. Beer, *Diagnosi e progettazione organizzative. Principi cibernetici*, Torino, Isedi, 1991.
- A. Bellettini, *La popolazione italiana dall'inizio dell'era volgare ai giorni nostri. Valutazioni e tendenze*, in AA.VV. 1973, pp. 489-532.
- S. Belligni, M. Robutti, *Acqua e democrazia. Attori, procedure e risultati di una politica pubblica*, Milano, Franco Angeli, 1991.
- N. Bellini (a cura di), *Il marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli, 2000.
- J. Bentham, *Works*, Edinburgh, William Tait, 1843.
- A. Berleant, *Subsidization of Art as Social Policy*, in "Journal of Cultural Economics", 4, 2, 1980, pp. 65-74.
- T. Bernhard, *Antichi maestri*, Milano, Adelphi, 1998.
- T. Besley, *A Simple Model for Merit Good Arguments*, in "Journal of Public Economics", 55, 1988, pp. 371-383.
- M. Bianchi, *L'organizzazione a rete: un possibile modello per i musei locali*, in Roncaccioli 1996, pp. 45-65.
- M. Bianchi (a cura di), *The Active Consumer. Novelty and Surprise in Consumer Choice*, London, Routledge, 1998.
- P. Bianchi, S. Labory, *The economic importance of intangible assets*, Aldershot, Ashgate, 2004.
- L. Bobbio, *Il patrimonio dell'autonomia*, in "Il Sole 24 Ore", 1 giugno 1997.
- G. Bocchi, M. Ceruti (a cura di), *La sfida della complessità*, Milano, Feltrinelli, 1995.
- D. Bodega, *Organizzazione e cultura. Teoria e metodo della prospettiva culturale nell'organizzazione d'azienda*, Guerini e Associati, Milano 1996.
- C. Bodo, S. Bodo, *La coesione sociale e le politiche pubbliche per la cultura*, in "Economia della Cultura", 4, 2007 pp. 485-497.
- S. Bodo (a cura di), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 2000.
- F. Bologna, *Dalle arti minori all'industrial design. Storia di un'ideologia*, Bari, Laterza, 1972.
- E. Bonel, A. Moretti, M. Rispoli, M. Tamma, *I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale*, in "Economia della cultura", 4, 2005, pp. 497-511.
- E. Borsellino (a cura di), *Piccoli musei d'arte in Umbria*, Venezia, Marsilio, 2001.
- G. Botta (a cura di), *Eventi naturali oggi. La geografia e le altre discipline*, Milano, Cisalpino, 1993.
- K.E. Boulding, *The Economics of the Coming Spaceship Earth*, in Jarrett 1966, pp. 85-111.
- P. Bourdieu, A. Darbel, *L'amour de l'art. Le musées d'art européens et leur public*, Paris, Editions de Minuit, 1966 (ed. it. *L'amore dell'arte: le leggi della diffusione culturale. I musei d'arte europei e il loro pubblico*, Rimini, Guaraldi, 1972).
- H. Bowen, *Social Responsibility of the businessmen*, New York, Harper & Row, 1953.
- A. Bramanti, M. Maggioni (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milano, Franco Angeli, 1997.
- M. Bresso, *Pensiero economico e ambiente*, Torino, Loescher, 1982.
- M. Bresso, *Per un'economia ecologica*, Roma, Carocci, 2002.
- G.B. Bronzini, *Homo laborans: culture del territorio e musei demologici*, Galatina, Congedo Editore, 1985.
- G. Bruni, *Analisi del valore*, Torino, Giappichelli, 1994.
- S. Brusco, *La genesi dell'idea di distretto industriale*, in Pyke, Becattini, Segemberger 1991, pp. 25-34.
- J.M. Buchanan, W.C. Stubblebine, *Externality*, in "Economica", 29, 1962, pp. 371-384.
- R. Busacca, R. Grandinetti, G. Troilo, *Transizione del marketing e concezione sistemico-evolutiva del consumatore*, in Rullani, Vicari 1999, pp. 107-153.
- A. Buzzoni, M. Ferretti, *Musei*, in *Capire l'Italia. Il patrimonio storico-artistico*, Milano, TCI, 1979, pp. 112-131.
- E. Cabasino, M. Trimarchi, *Musei e territorio: archivi della memoria storica e poli di sviluppo e di comunicazione culturale in Europa*, in "Economia della cultura", 2, 1997, pp. 146-149.
- P. Calamandrei, *Immobili per destinazione*, Roma, Società editrice del Foro Italiano, 1935.
- M. Cammelli, *Il quadro*, in Barbatì, Cammelli, Sciuolo 2003.
- L. Cantone, *Creazione di valore per i clienti nelle imprese di servizi*, in "Sinergie", 40, 1996, pp. 165-207.
- V. Caputi Jamberghi, *Premesse per una teoria dell'uso dei beni pubblici*, Napoli, Novene, 1979.
- A. Carandini, *Archeologia e cultura materiale. Dai "lavori senza gloria" nell'antichità a una politica dei beni culturali*, Bari, Laterza, 1979.
- M.G. Caroli, *Il marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli, 2003.
- P. Carpentieri, *Tutela e valorizzazione dei beni culturali, nota di commento a Corte Costituzionale 28 marzo 2003, n. 94*, in "Urbanistica e Appalti", 9, 2003, pp. 1017 sgg.
- P. Carpentieri, *La tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico della Nazione nell'articolo 9 della Costituzione*, in "Rivista della Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze", 4, I, 2005, pp. 229 sgg.
- A. Carreras, *Un ritratto quantitativo dell'industria italiana*, in Amatori et al. 1999, pp. 181-272.
- L. Caselli, *Etica dell'impresa e nell'impresa*, in "Sinergie", n. 45, 1998, pp. 85-88.
- L. Casini, *La valorizzazione dei beni culturali*, in "Rivista trimestrale di diritto pubblico", 3, 2001, pp. 651-707.

- L. Casini, *La codificazione del diritto dei beni culturali in Italia e in Francia*, in "Giornale di diritto amministrativo", n. 1, 2005, pp. 98-105 (cit. 2005a).
- L. Casini, *Pubblico e privato nella valorizzazione dei beni culturali*, in "Giornale di diritto amministrativo", n. 7, 2005, pp. 785-791 (cit. 2005b).
- L. Casini, *Beni culturali (dir. amm.)*, in *Dizionario di diritto pubblico*, diretto da S. Cassese, Milano, Giuffrè, 2006, *ad vocem*.
- S. Cassese, *I beni pubblici. Circolazione e tutela*, Milano, Giuffrè, 1969.
- S. Cassese (a cura di), *Annuario delle autonomie locali*, III, 5, Roma, Edizioni delle autonomie, 1984.
- G. Castelli (a cura di), *La carta del rischio del patrimonio culturale*, Roma, Istituto Centrale per il Restauro - Bonifica Spa, 1997.
- E. Castelnuovo, *Arte e rivoluzione, in Arte, industria, rivoluzione. Temi di storia sociale dell'arte*, Torino, Einaudi, 1985, pp. 125-158.
- A. Catelani, S. Cattaneo (a cura di), *I beni e le attività culturali*, Padova, CEDAM, 2002.
- M. Causi, *Presentazione*, in Mazzanti 2005, pp. 11-14.
- S. Cecchini, *I progetti FIO nei beni culturali. Per un'analisi ex-post*, in "Economia della Cultura", 2, 2008, pp. 195-205.
- M. Cerquetti, *La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali*, in "Sinergie", n. 75-74, maggio-dicembre 2007, pp. 421-438.
- M. Cerquetti, *Contenuti della comunicazione*, in Montella, Cerquetti 2008, pp. 195-196.
- M. Cerquetti, *Innovazione della comunicazione nei musei locali delle Marche*, in corso di stampa.
- V. Cerulli Irelli, *Proprietà pubblica e diritti collettivi*, Padova, CEDAM, 1985.
- A. Chastel, *L'Italia museo dei musei*, in *Capire l'Italia. I musei*, Milano, TCI, 1980, pp. 11-14.
- R. Chiaberge, *Turisti smarriti tra fibule e membranacei*, in "Il Sole 24 Ore", n. 97, 8 aprile 2007, p. 27.
- A. Chiancone, F. Osculati (a cura di), *Il merito della spesa pubblica*, Milano, Franco Angeli, 1995.
- A. Cicerchia, P. Astili, S. Anghinelli, A. Zatti (a cura di), *Strumenti per le politiche di sviluppo sostenibile. Contabilità, indicatori e acquisti pubblici verdi*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- A.M. Cirese, *Cultura egemonica e culture subalterne*, Palermo, Palumbo, 1986.
- A. Clementi, *Dalle intenzioni agli esiti*, in AA.VV. 1987, pp. 31-59 (cit. 1987a).
- R. Coase, *The Problem of Social Cost*, in "Journal of Law and Economics", ottobre 1960, pp. 1-44.
- V. Coda, *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa*, in Sacconi 2005, pp. 179-188.
- F. Colbert, *Marketing Culture and the Arts*, Montreal-Paris-Casablanca, Gaëtan Morin Éditeur ltée, 1994 (trad. it. *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, Etas Libri, 2000).
- P. Collier, H. Geyer-Ryan (a cura di), *Literary theory today*, New York, Cornell University Press, 1990.
- Confindustria-Confcultura, *La valorizzazione della cultura fra Stato e mercato*, Roma, Sipi, 2008.
- S. Conti, *Prefazione*, in Dansero 1996, pp. 7-10.
- S. Conti, P.A. Julien, *Miti e realtà del modello italiano. Letture sull'economia periferica*, Patron, Bologna, 1991.
- G. Costa, R.C. Nacamulli (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, I. *Le teorie dell'organizzazione*, Torino, UTET, 1996.
- G. Costa, R.C. Nacamulli (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, IV. *Le tipologie aziendali*, Torino, UTET, 1998.
- M. Costabile, *Misurare il valore per il cliente*, Torino, UTET, 1996.
- M. Costabile, *Il capitale relazionale*, Milano, McGraw-Hill, 2001.
- B. Croce, *Breviario di estetica: quattro lezioni*, Bari, Laterza, 1913.
- B. Croce, *Poesia e non poesia: note sulla letteratura europea del secolo decimonono*, Bari, Laterza, 1925.
- B. Croce, *Estetica come scienza dell'espressione e linguistica generale: teoria e storia*, Bari, Laterza, 1928.
- B. Croce, *Aesthetica in nuce*, Bari, Laterza, 1985.
- B. Croce, *Nuovi saggi di estetica*, Napoli, Bibliopolis, 1992.
- A.J. Culier, *Merit Goods and the Welfare Economics of Coercion*, in "Public Finance", 26, 1971, pp. 546-572.
- A.J. Culier, *Should Social Policy Concern Itself with Drug Abuse?*, in "Public Finance Quarterly", 1, 1973, pp. 449-456.
- B. Czarniawska, *Narrating the organization: dramas of institutional identity*, Chicago, University of Chicago Press, 1997.
- G. D'Alessio, *I musei italiani tra normativa statale e legislazione regionale*, in Valentino 1992.
- G. D'Alessio, *Le fonti di regolamentazione dei servizi culturali alla luce dell'evoluzione normativa e giurisprudenziale*, in Federculture 2005.
- E. Dansero, *Ecosistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale tessile*, Milano, Franco Angeli, 1996.
- E. Dansero, *Distretti industriali e ambiente: un percorso di ricerca*, in "Sviluppo Locale", n. 7, 1998, pp. 93-112.
- G. Dematteis, *Mappe invisibili dell'evento*, in Botta 1993, pp. 13-22.
- G. De Michelis, *Valorizzazione del patrimonio storico-artistico e nuovo modello di sviluppo*, in AA.VV. 1986, pp. 17-27, 87-90.
- B. Dente, *Analisi territoriale e analisi delle politiche pubbliche*, in "Archivio di studi urbani e regionali", 42, 1991, pp. 65-70.
- K. De Ruyter, M. Wetzels, J. Lemmink, J. Mattsson, *The dynamics of the service delivery process. A value-based approach*, in "International Journal of Research in Marketing", 14, 1997, pp. 231-245.
- K. Diggles, *Guide to Ars Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts*, London, Rhinegold Publishing Limited, 1986.
- A. Di Maio, *Esperienza italiana nella valutazione economica di progetti relativi al settore dei beni culturali*, in *Economia dei beni culturali: programmazione e valutazione dell'intervento pubblico per progetti*, "Quaderni regionali Formez", Napoli, Formez, 1992, pp. 280-286.
- A. Di Maio, *Economia dei beni e delle attività culturali*, Napoli, Liguori Editore, 1999.
- M. Di Mento, *Museo e 'non-visitatori': riflessioni sugli assenti*, in "Economia della Cultura", 2, 2007 pp. 211-225.
- F. Donato, *Partecipazione, risultati economici e valore diffusi: riflessioni per i siti culturali ed il paesaggio del nostro paese*, in Donato, Badia 2008, pp. 173-215.
- F. Donato, F. Badia, *La valorizzazione dei siti culturali e del paesaggio*.

Una prospettiva economico-aziendale, Firenze, Olschki, 2008.

P. Dragoni, *I diversi profili degli addetti ai servizi educativi in relazione al diverso rapporto fra il museo e i suoi utenti*, in Iacono, Furia 2005, pp. 205-216.

P. Dragoni, *Antimarketing dei musei italiani?*, in "Sinergie", 68, 2005, pp. 55-74.

P. Dragoni (a cura di), *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, Macerata, EUM, 2008.

G. Duprat et al., *Analyse du développement des réseaux dans le champ muséal*, Institut d'études politique de Strasbourg, Université R. Schumann, Strasbourg 1994.

G. Durbin (a cura di), *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning*, London, GEM, 1999.

P. Eiglier, E. Langeard, *Servuction - Le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill, 1987 (ed. it. *Il marketing strategico nei servizi*, Milano, McGraw-Hill, 2000).

A. Emiliani, *Musei e museologia*, in *Storia d'Italia. I documenti*, V-2, Torino, Einaudi, 1973, pp. 1615-1655.

A. Emiliani, *Dal museo al territorio 1967-1974*, Bologna, Edizioni Alfa, 1974 (cit. 1974a).

A. Emiliani, *Una politica dei beni culturali*, Torino, Einaudi, 1974 (cit. 1974b).

A. Emiliani, *Leggi, bandi e provvedimenti per la tutela dei beni artistici e culturali negli antichi Stati italiani*, Bologna, Nuova Alfa Editoriale, 1978.

A. Emiliani, *Il museo alla sua terza età. Dal territorio al museo*, Bologna, Nuova Alfa Editore, 1985.

G. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Milano, Franco Angeli, 2003.

G. Fabris, *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Milano, Egea, 2008.

A. Fahy, *Leggibilità e accesso: le tecnologie dell'informazione e della comunicazione al servizio del museo d'arte*, in Bodo 2000, pp. 81-101.

R. Fazzi, *Formazione storica e prospettive degli studi sui comportamenti imprenditoriali*, in *Studi di Tecnica Economica, Organizzazione e Ragioneria. Scritti in memoria del Prof. Gaetano Corsani*, I, Pisa, Cursi, 1966, pp. 33-54.

L. Febvre, *Studi su Riforma e Rinascimento e altri scritti su problemi di metodo e di geografia storica*, Torino, Einaudi, 1971.

Federculture, *La gestione dei servizi culturali e del tempo libero ad un bivio*, Roma, Edizioni CieRre, 2005.

G. Ferrero, *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*, Trieste, Edizioni Lint, 1992.

R. Fiocca, L. Battaglia (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, Milano, McGraw-Hill, 2006.

A.F. Firat, N. Dholakia, A. Venkatesh, *Marketing in a post-modern world*, in "European Journal of Marketing", 40, 1, 1995, pp. 40-56.

I. Fischer, *The Nature of Capital and Income*, New York, McMillan, 1927.

S. Foà, *La gestione dei beni culturali*, Torino, Giappichelli, 2001.

D. Foray, *Leconomia della conoscenza*, Bologna, Il Mulino, 2006.

M. Franch (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino, Giappichelli, 2002.

R. Francovich, *Politiche per i beni culturali, fra conservazione e innovazione*, in "Workshop di Archeologia Classica", 1, 2004, pp. 197-205.

M. Frank, *Le frontiere manageriali*

per la valorizzazione della cultura e dell'arte, in "Sinergie", in corso di stampa.

B.S. Frey, W.W. Pommerehne, *Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, Bologna, Il Mulino, 1991.

M. Frey, *Il management ambientale - Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa ambiente*, Milano, Franco Angeli, 1995.

H.G. Gadamer, *Truth and method*, New York, Crossroad, 1989.

C.E. Gadda, *Le bizze del capitano in congedo e altri racconti*, Milano, Adelphi, 1981.

P. Gagliardi, *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Torino, Isedi, 1986.

L. Gallino, *Policy making in condizioni avverse*, in Bagnasco 1990, pp. 68-91.

L. Gallino, *L'impresa responsabile, un'intervista su Adriano Olivetti*, Torino, Edizioni Comunità, 2001.

L. Gambi, *I valori storici dei quadri ambientali*, I. *I caratteri originali*, Torino 1972, pp. 3-60.

G. Garofoli, *Modelli locali di sviluppo*, Milano, Franco Angeli, 1991.

M. Getz, Y.C. Huang, *Consumer Revealed Preferences for Environmental Goods*, in "Review of Economics and Statistics", 60, 1978, pp. 449-458.

S. Gherardi, D. Nicolini, F. Odella, *La cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 162, 1997, pp. 15-30.

M.S. Giannini, *I beni pubblici*, Roma, Bulzoni, 1965.

M.S. Giannini, *I beni culturali*, in "Rivista trimestrale di diritto pubblico", 26, 1976, pp. 3-38.

C. Ginzburg, *Il formaggio e i vermi. Il cosmo d'un mugnaio del '500*, Torino, Einaudi, 1976.

C.M. Golinelli, *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Torino, Giappichelli, 2002.

C.M. Golinelli (a cura di), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Milano, Giuffrè editore, 2008.

C.M. Golinelli, M. Simoni, *La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio*, in "Sinergie", n. 66, gennaio-aprile 2005, pp. 237-257.

C.M. Golinelli, M. Trunfio, M. Liguori, *Governo e marketing del territorio*, in "Sinergie. Rapporti di ricerca", n. 23, vol. 2, aprile 2006, pp. 17-45.

G.M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Padova, Cedam, 2000.

R. Grandinetti, A. Moretti, *Per una teoria manageriale del valore dell'arte e della cultura nei contesti territoriali*, in "Finanza Marketing e Produzione", 22, 4, 2004 pp. 69-97.

A. Grandori, *L'organizzazione delle attività economiche*, Bologna, Il Mulino, 1995.

A. Graziani (intervista a), *La natura del bene culturale*, in "notediricerca Cles", 3, ottobre 1990, pp. 9-11.

X. Greffe, *La valeur économique du patrimoine*, Paris, Anthropos, 1990.

X. Greffe, *La gestion du patrimoine culturel*, Paris, Editions Economica, 1999 (ed. it. *La gestione del patrimonio culturale*, Milano, Franco Angeli, 2005).

G.L. Gregori, *Quali soluzioni tecnico-organizzative per il soddisfacimento di una domanda "integrata" di turismo: dai sistemi turistici locali al franchising territoriale*, in "Sinergie", n. 66, gennaio-aprile 2005, pp. 55-77.

V. Grillo, *Dai servizi aggiuntivi a quelli di assistenza culturale e di ospiti*

- talità, in Valentino, Mossetto 2001, pp. 205-229.
- R. Grossi, *Beni Culturali, è necessaria una bussola per la gestione*, in "Il Sole 24 Ore", 30 agosto 2004.
- R. Grossi (a cura di), *Cultura tra identità e sviluppo. III Rapporto Annuale Federculture*, in "Il Sole 24 Ore", 2006.
- L. Guatri, *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Milano, EGEA, 1991.
- L. Guatri, *La teoria del valore tra economia e finanza*, in "Sinergie", n. 39, 1996, pp. 51-57.
- G. Guerzoni, *L'arte e la cultura*, in Costa, Nacamulli 1998, pp. 241-270.
- F. Haskell, *La dispersione e la conservazione del patrimonio artistico*, in *Storia dell'arte italiana*, III-5, Torino, Einaudi, 1981, pp. 5-35.
- A. Hauser, *Le teorie dell'arte*, Torino, Einaudi, 1969.
- A. Hauser, *Sociologia dell'arte*, Torino, Einaudi, 1977.
- J.R. Hauser, D. Clausing, *The house of quality*, in "Harvard Business Review", May-June 1988, pp. 98-108.
- G.W.F. Hegel, *Estetica*, a cura di N. Merker, Torino, Einaudi, 1967.
- L. Hinna (a cura di), *Il bilancio sociale*, in "Il Sole 24 Ore", 2002.
- L. Hinna, *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- L. Hinna, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, in "Il Sole 24 Ore", 2005.
- F.H. Hirsch, *Social Limits To Growth*, London, Routledge and Kegan Paul, 1977 (trad. it. *I limiti sociali dello sviluppo*, Bompiani, Milano, 1984).
- A.O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1970.
- E.C. Hirschman, *Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept*, in "Journal of Marketing", vol. 47, 1983, pp. 40-55.
- M.B. Holbrook, *Consumer Value: a Framework for Analysis and Research*, New York, Routledge, 1999.
- E. Hooper-Greenhill (a cura di), *Museum, Media, Message*, London, Routledge, 1995.
- E. Hooper-Greenhill, *Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte*, in S. Bodo (a cura di), *Il museo relazionale: riflessioni ed esperienze europee*, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli, 2000, pp. 1-60.
- E. Hooper-Greenhill, *I musei e la formazione del sapere. Le radici storiche, le pratiche del presente*, Milano, Il Saggiatore, 2005.
- M. Hutter, I.E. Rizzo (a cura di), *Economic Perspectives on Cultural Heritage*, London, McMillan, 1997.
- M.R. Iacono, F. Furia (a cura di), *Educazione al patrimonio culturale: problemi di formazione e di metodo*, Roma, Arethusa, 2003.
- ICOMOS, *International Cultural Tourism Charter: Managing Tourism at Places of Heritage Significance*, Paris, ICOMOS, 1999.
- M. Immordino, *Cultura e ambiente*, in Cassese 1984.
- G. Imperatori, *Intervento*, in AA.VV. 2005, pp. 47-54.
- A. Iovane (a cura di), *Economia cultura e società*, Reggio Emilia, Diabasis, 2006.
- F. Iraldo, *Ambiente, impresa e distretti industriali*, Milano, Franco Angeli, 2002.
- W. Iser, *Prospecting. From Reader response to Literary Anthropology*, Baltimore, London, Johns Hopkins University Press, 1989.
- Istituto Centrale del Restauro, *Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria*, Roma, Tecneco s.p.a., 1976.
- H. Jarrett (a cura di), *Environmental quality in a growing economy*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1966.
- H.R. Jaus, *The theory of reception: A retrospective of its unrecognized prehistory*, in Collier, Geyer-Ryan 1990, pp. 55-75.
- M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, in "Journal of Financial Economics", 4, 1976, pp. 5-50 o 305-360.
- I. Kant, *Critica del giudizio*, Bari, Laterza, 1974.
- K.W. Kapp, *The Social Cost of Private Enterprise*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1950.
- A.G. Kersaint, *Discours sur les monuments publics prononcé au Conseil du Département de Paris le 15 Décembre 1791*, Paris 1792.
- A. Klamer, *The Value of Cultural Heritage*, in Hutter, Rizzo 1997, pp. 74-90.
- P. Kotler, *Marketing management, Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall, 1967.
- A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture; a critical review of concepts and definitions*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1952.
- P. Krugman, M. Obbstfeld, *Economia Internazionale*, Milano, Hoepli, 1995.
- J.V. Krutilla, A.C. Fisher, *The Economics of Natural Environments: Studies in the Valuation of Commodity and Amenity Resources*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1975.
- J.V. Krutilla, A.C. Fisher, *The Economics of Natural Environment*, Washington, Resources for the Future, 1979.
- J.J. Lambin, *Marketing strategico ed operativo*, Milano, McGraw-Hill, 2004.
- C. Lash, *Il paradiso in terra. Il progresso e la sua critica*, Milano, Feltrinelli, 1992.
- P. Leon, *Valorizzazione del patrimonio storico-artistico e nuovo modello di sviluppo*, in AA.VV. 1986, pp. 17-27.
- P. Leon, *L'economia della riforma*, in "Economia della Cultura", IX, 2, 1999, pp. 141-145.
- P. Leon, *Redditività economica e redditività finanziaria dei musei e dei monumenti*, in *Museo Impresa?*, Roma, Italia Nostra, 2003, pp. 27-29.
- P. Leon, *Costi e benefici del restauro*, in "Economia della Cultura", 2, 2008, pp. 157-160.
- P. Leon, M. Causi, *La politica economica dei beni culturali*, in "notediricerca Cles", 3, ottobre 1990, pp. 3-8.
- R. Lewanski, *Governare l'ambiente*, Bologna, Il Mulino, 1997.
- A. Liquori, V. Tuccini, *Un modello di integrazione tra ambiente, cultura e turismo: il caso dell'Umbria*, in Iovane 2006, pp. 49-63.
- B.C. Liu, *Differential Net Migration Rates and the Quality of Life*, in "Review of Economics and Statistics", 57, 1975, pp. 329-337.
- D. Lloyd, P. Thomas, *Culture and the State*, New York, Routledge, 1998.
- G. Lorenzoni, *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Bologna, Il Mulino, 1990.
- G. Lorenzoni, V. Odorici, *Processi cognitivi e opzioni strategiche nella gestione museale*, in Zan 1999, pp. 387-396.

- G. Losavio, *Giù le mani dal demanio*, in "IBC", X, 4, ottobre-dicembre 2002, pp. 56-59.
- A. Maccanico, *Prefazione*, in Valentini 2005, pp. VII-VIII.
- A. Malraux, *Le Musée imaginaire*, Paris, Skira, 1967.
- A. Marangoni, *La gestione ambientale*, Milano, Egea, 1994.
- A. Maresca Compagna, *Il Pubblico Reale e Potenziale dei Musei: ricerche all'estero e in Italia*, in Maresca Compagna, Cabasino 1998, pp. 236-241.
- A. Maresca Compagna, E. Bucci, S.C. Di Marco (a cura di), *I giovani e il museo. Indagine pilota sui giovani di 19-30 anni di età residenti in Campania e in Veneto*, Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, Roma 1998.
- A. Maresca Compagna, E. Cabasino (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani*, Atti del corso per direttori di musei statali, Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, Roma 1999.
- R. Martinez (a cura di), *Unità e Autonomia del Sapere. Il dibattito del XIII secolo*, Roma, Armando, 1994.
- U. Martini, *Marketing relazionale e nuove modalità di generazione del valore per il cliente*, in "Sinergie", 51, 2000, pp. 3-47.
- U. Martini, *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino, Giappichelli, 2005.
- K. Marx, *Il Capitale*, Firenze, La Nuova Italia, 1969.
- G.L. Marzocchi, A. Manaresi, *Il marketing nella gestione dei musei*, in Zan 1999, pp. 397-406.
- A. Maslow, *Motivation and personality*, New York, Harper, 1954.
- A. Maticena, *Scenari e strumenti per il terzo settore*, Milano, Egea, 1999.
- A. Maticena, *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit*, in Hinna 2002.
- A. Mattiacci (a cura di), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Milano, Guerini e Associati, 1998.
- G. Mazza, *Introduzione allo studio del valore delle discipline economiche d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1969.
- G. Mazza, *Problemi di assiologia aziendale*, Milano, Giuffrè, 1997.
- M. Mazzanti, *Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica*, Milano, Franco Angeli, 2003.
- M.C. Mazzi, B. Toscano (a cura di), *Pinacoteca comunale di Todi. Dipinti*, Perugia, Electa-Editori Umbri Associati, 1998.
- D.H. Meadows, D.L. Meadows, J. Randers, *The limits to growth*, New York, Universe Books, 1972 (trad. it. *I limiti dello sviluppo*, Milano, Mondadori, 1981).
- J.V. Melillo, *Market the Arts*, New York, Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre, 1983.
- K. Menger, *Principi di economia politica*, Torino, UTET, 1976.
- S. Micelli, *Imprese, reti e comunità virtuali*, Etas Libri, 2000.
- M. Micheli, *Il restauro italiano all'estero*, in "Economia della Cultura", 2, 2008, pp. 181-192.
- R.E. Miles, C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill, 1978.
- L. Mironer, *Cent musées à la reconquête du public*, Paris, France Editions, 2001.
- M.P. Mokwa, W.M. Dawson, E.A. Prieve, *Marketing in the Arts*, New York, Praeger Publishers, 1980.
- M. Montella, *L'archeologia industriale per una politica dei beni culturali*, in AA.VV. 1987b, pp. 13-59.
- M. Montella, *Il "Sistema Museale Regionale" dell'Umbria*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia, 1995 (cit. 1995a).
- M. Montella, *Modelli di decongestione: i musei locali dell'Umbria*, in AA.VV. 1995, pp. 75-79 (cit. 1995b).
- M. Montella, *Regioni e tutela*, in Zanardi 1999, pp. 219-243.
- M. Montella, *Cultura, museo e territorio*, in "Notiziario del Ministero per i beni e le attività culturali", XV, 65-67, gennaio-dicembre 2001, pp. 36-40 (cit. 2001a).
- M. Montella, *Il progetto e l'occasione. La politica dei beni culturali e gli standard per i musei italiani*, in AA.VV. 2001, pp. 303-336 (cit. 2001b).
- M. Montella, *Musei: gestione e profitto*, in Borsellino 2001, pp. 161-189 (cit. 2001c).
- M. Montella, *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano, Electa, 2003 (cit. 2003a).
- M. Montella, *Il museo degli standard: reale o ideale?*, in AA.VV. 2003, pp. 68-75; 124-126 (cit. 2003b).
- M. Montella, *L'efficienza del museo*, in Varni 2004, pp. 53-64.
- M. Montella, *Approccio manageriale ai musei italiani*, in Fiocca, Battaglia 2006, pp. 51-70.
- M. Montella, *Attività museali*, in Commissione ACRI per le Attività e i Beni Culturali, *Seminari nazionali dedicati al restauro, ai musei e agli archivi e biblioteche-2007*, Roma, ACRI, 2007, pp. 71-81.
- M. Montella, *Indiani nudi*, in Dragoni 2008, pp. 9-13 (cit. 2008a).
- M. Montella, *I nuovi paradigmi e opportunità*, in Golinelli 2008, pp. 3-43 (cit. 2008b).
- M. Montella, *Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa*, in "Sinergie", 76, 2008, pp. 91-111 (cit. 2008c).
- M. Montella, *Il capitale culturale*, Macerata, EUM, 2009.
- M. Montella, M. Cerquetti, *Innovazione della comunicazione nei musei locali delle Marche*, in Dragoni 2008, pp. 195-196.
- E. Moody, *Ripensare il museo d'arte come risorsa educativa: marketing e curatela rivisitati in risposta a pubblici complessi*, in Bodo 2000, pp. 41-61.
- A. Moretti, *La produzione museale*, Torino, Giappichelli, 1999.
- A. Moretti, *Apprendimento, tecnologie "virtuali" e strategie delle organizzazioni museali*, in Pilotti 2003, pp. 297-309.
- R.A. Musgrave, *The Theory of Public Finance*, New York, McGraw-Hill, 1959.
- R.A. Musgrave, *Finanza pubblica, equità, democrazia*, Bologna, Il Mulino, 1995.
- C. Napoleoni, *Valore*, Pavia, Iuculano Editore, 1994.
- E. Nardi (a cura di), *Musei e pubblico. Un rapporto educativo*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- D. Netzer, *The Subsidised Muse. Public Support for the Arts in the United States*, Cambridge, Cambridge University Press, 1978.
- M. Nicolai, *La programmazione negoziata. Patti territoriali e contratti d'area: nuovi strumenti di finanza agevolata per le imprese e gli enti locali*, Milano, IPSOA, 1999.
- R. Normann, *Service Management*, New York, John Wiley, 1984 (ed. it. *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas Libri, 1992).
- R. Normann, *Reframing Business*.

- When the Map Changes the Landscape, John Wiley, Chichester, 2001.
- R. Norman, R. Ramirez, *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Milano, Etas Libri, 1995.
- R.L. Oliver, *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision*, in "Journal of Marketing Research", 17 (November), 1980, pp. 460-469.
- M. Paci, *Investimenti in cultura per un vivere civile*, in "Politica ed Economia", 7/8, 1988, pp. 75-76.
- A. Pastore, C.M. Golinelli, *Marketing turistico e territoriale: articolazione del programma di ricerca e metodologie d'indagine*, in "Sinergie. Rapporti di ricerca", n. 23, vol. 2, aprile 2006, pp. 13-15.
- A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano, Apogeo, 2008.
- D.W. Pearce, K. Turner, *Economia delle risorse naturali e dell'ambiente*, Bologna, Il Mulino, 1991.
- T. Pencarelli (a cura di), *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Trieste, Edizioni Goliardiche, 2005.
- G. Pennisi (a cura di), *Tecniche di valutazione degli investimenti pubblici*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1985.
- G. Pennisi, *Valutazione economica dei Beni Culturali e Ambientali*, in "Rivista di politica economica", 4, aprile 1986, pp. 547-567.
- F. Perego, *Ragioni e chiavi di lettura di Memorabilia*, in AA.VV. 1987a, pp. XXIII-XXX.
- H.S. Perloff, *Using the Art to Improve Life in the City*, in "Journal of Cultural Economics", 3, 2, 1979, pp. 1-22.
- F. Perrini, *Relazione introduttiva*, in AA.VV. 2005, pp. 19-26.
- P. Petrarroia, *Presentazione*, in Bagdadli 2001, pp. XIII-XX.
- P. Petrarroia, *Il governo*, in Barbati, Cammelli, Sciuillo 2005, pp. 153-171.
- P. Petrarroia, S. Della Torre, *Norme e pratiche senza sistema*, in "Economia della Cultura", 2, 2008, pp. 161-173.
- F. Pezzani (a cura di), *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea, 2003.
- A.C. Pigou, *The Economics of Welfare*, London, McMillan, 1920.
- A.C. Pigou, *Economia del benessere*, Torino, UTET, 1960.
- L. Pilotti, *Conoscere l'arte per conoscere. Marketing, identità e creatività delle risorse culturali verso ecologie del valore per la sostenibilità*, Padova, CEDAM, 2003.
- L. Pilotti, E. Rullani, *Economia e organizzazione dell'arte: an institutional failure? Alcune note introduttive per un approccio evolutivo*, in "Commercio", n. 17, 57, 1996, pp. 107-135.
- J.B. Pine, J.H. Gilmore, *L'economia delle esperienze*, Milano, Etas Libri, 2000.
- P. Piras, *La "borsa dei beni culturali e del turismo sostenibile": il bene culturale quale risorsa*, in "Aedon, rivista di arti e diritto on line", n. 3, 2002, <http://www.aedon.mulino.it>.
- G. Pitruzzella, *La nozione di bene culturale (artt. 1, 2, 3 e 4 del d.lg. 490/1999)*, in "Aedon", 1, 2000.
- A. Poggi, *Dopo la revisione costituzionale: i beni culturali e gli scogli del "decentramento possibile"*, in "Aedon", 1, 2002.
- K. Polanyi, *La sussistenza dell'uomo*, Torino, Einaudi, 1983.
- K. Pomian, *Il museo d'arte e la storia*, in AA.VV. 2001, pp. 457-461.
- K. Pomian, *Collezioni private, musei pubblici*, in *Collezionisti, amatori e curiosi. Parigi-Venezia XVI-XVIII secolo*, Milano, Mondadori, 2007.
- W.W. Pommerehne, *Präferenzen für Öffentliche Güter: Ansätze zu ihrer Erfassung*, Tübingen, Mohr, 1987.
- E. Pommier (a cura di), *Les Musées en Europe à la veille de l'ouverture du Louvre*, Actes du colloque, 3-5 giugno 1993, Musée du Louvre, Paris, Klincksieck, 1995.
- E. Pommier, *Più antichi della luna. Studi su J.J. Winckelmann e A.C. Quatremère de Quincy*, Bologna, Minerva Edizioni, 2000.
- M. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, New York, Free Press, 1985.
- R.A. Posner, *Theories of economics regulation*, in "The Bell Journal of Economics and Management Science", 5, 1974, pp. 335-358.
- A. Postiglione, *Il diritto all'ambiente*, Napoli, Jovene, 1982.
- G. Pozzi, *Sull'orlo del visibile parlare*, Milano, Adelphi, 1993.
- M. Praz, *Mnemosine. Parallelo fra la letteratura e le arti visive*, Milano, Mondadori, 1971.
- A. Predieri, *Significato della norma costituzionale sulla tutela del paesaggio*, in *Urbanistica, tutela del paesaggio, espropriazione*, Milano, Giuffrè, 1969.
- F. Pyke, G. Becattini, W. Segemberger (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia*, in "Studi e Informazioni. Quaderni 34", Banca Toscana, Firenze 1991.
- P. Quirino, *I consumi in Italia dall'Unità ad oggi*, in AA.VV. 1991, pp. 201-249.
- M.A. Raimondo, G. Miceli, *La concettualizzazione e la misurazione del valore per il cliente*, in "Mercati e competitività", fasc. 2, 2005, pp. 75-104.
- D. Riesman, *La folla solitaria*, Bologna, Il Mulino, 1956.
- M. Rispoli (a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Torino, Giappichelli, 2001.
- M. Rispoli, M. Tamma, *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino, Giappichelli, 1995.
- I. Rizzo, *Patrimonio culturale: due punti critici*, in "Economia della Cultura", 4, 2007, pp. 551-554.
- L. Robbins, *Art and the State, Politics and Economics. Paper in Political Economy*, London, McMillan, 1963.
- J. Robinson, *Ideologie e scienza economica*, Firenze, Sansoni, 1966.
- S. Rolando, *A venti anni dall'avvio del 1° rapporto sull'economia della cultura*, in "Economia della Cultura", 4, 2007, pp. 511-525.
- A. Roncaccioli (a cura di), *L'azienda museo*, Padova, Cedam, 1996.
- E. Rullani, *Economia delle risorse immateriali: una introduzione*, in "Sinergie", 29, 1992, pp. pp. 9-47.
- E. Rullani, *L'impresa "reale" e le sue prospettive*, in *L'economia dell'impresa degli anni '90*, supplemento al n. 4 di "Finanza, Marketing e Produzione", 1994, pp. 259-301 (cit. 1994a).
- E. Rullani, *Il valore della conoscenza*, in "Economia e politica industriale", 82, 1994, pp. 47-74 (cit. 1994b).
- E. Rullani, *Razionalità e organizzazione: teoria dell'organizzazione e teoria dell'impresa*, in Costa, Nacamura 1996, pp. 402-437.
- E. Rullani, *Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio*, in Bramanti, Maggioni 1997, pp. 85-111.
- E. Rullani, *Presentazione*, in Micelli 2000, pp. VI-XIV.
- E. Rullani, *Economia della conoscenza*, Roma, Carocci, 2004.

- E. Rullani, S. Micelli, E. Di Maria, *Città e cultura nell'economia delle reti*, Bologna, Il Mulino, 2000.
- E. Rullani, L. Romano (a cura di), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Milano, Etas Libri, 1998.
- E. Rullani, S. Vicari (a cura di), *Sistemi ed evoluzione del management*, Milano, Etas Libri, 1999.
- G. Rusconi, M. Dorigatti, *Etica d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- P.L. Sacco, *Produzione di una Scelta*, in "Kèiron", 1, 1, 1999, pp. 66-75.
- L. Sacconi (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, 2005.
- S. Saltini, *Dal prodotto al mercato: nuovi orientamenti del marketing culturale*, in "Economia della Cultura", 13, 3, 2005, pp. 371-380.
- P.A. Samuelson, *The Pure Theory of Public Expenditure*, in "Review of Economics and Statistics", 36, 4, 1954, pp. 387-389.
- P.A. Samuelson, *Diagrammatic Exposition of a Theory of Public Expenditure*, in "Review of Economics and Statistics", 37, 4, 1955, pp. 350-356.
- W. Santagata (a cura di), *Economia dell'arte*, Torino, UTET, 1998 (cit. 1998a).
- W. Santagata, *Produrre cultura*, Torino, CELID, 1998 (cit. 1998b).
- W. Santagata, *Presentazione*, in Throsby 2005, pp. 7-11.
- G. Saporì, P. Di Benedetti (a cura di), *Scritti brevi sulla storia dell'arte e sulla conservazione*, Firenze, Libro Co. Italia, 2006.
- P. Saraceno, *Introduzione*, in Beer 1973, pp. VII-XVI.
- P.L. Scandizzo, *I giacimenti culturali: lineamenti di una analisi costi-benefici*, in "Economia e Lavoro", n. 3, 1988.
- S. Scarrocchia, *Alois Riegl: teoria e prassi della conservazione dei monumenti*, Bologna, CLUEB, 1995.
- R. Schaer, *L'invention des musées*, Paris, Gallimard, 1993 (ed. it. con varianti negli apparati: *Il Museo tempio della memoria*, Milano, Universale Electa/Gallimard, 1996).
- S. Schmideiny, F. Zorraquin, *On behalf of the World Business Council for Sustainable Development*, Cambridge (Mass.), The MIT Press, 1996.
- B.H. Schmitt, *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*, New York, The Free Press, 1999.
- E. Schrödinger, *Scienza e umanesimo*, Firenze, Sansoni, 1978.
- L.L. Schücking, *Sociologia del gusto letterario*, Milano, Rizzoli, 1968.
- J.A. Schumpeter, *Storia dell'analisi economica*, Torino, Boringhieri, 1968.
- S. Sciarelli, *Etica aziendale e finalità imprenditoriali*, in "Economia & Management", 6, 1996, pp. 13-30.
- S. Sciarelli, *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio fra economia ed etica*, in "Sinergie", n. 45, 1998, pp. 53-69.
- S. Sciarelli, *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*, in "Finanza Marketing e Produzione", vol. 17, fasc. 1, marzo 1999, pp. 201-229.
- S. Sciarelli, *Economia e Gestione dell'Impresa*, Padova, CEDAM, 2002 (cit. 2002a).
- S. Sciarelli, *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica d'impresa*, in "Finanza Marketing e Produzione", vol. 20, fasc. 4, dicembre 2002, pp. 5-17 (cit. 2002b).
- S. Sciarelli, *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica*, in "Finanza Marketing e Produzione", 21, fasc. 61/62, 2005, pp. 97-115.
- S. Sciarelli, *L'ampliamento della responsabilità sociale dell'impresa*, in "Sinergie", 23, fasc. 67, 2005, pp. 35-45.
- T. Scitowsky, *The Joyless Economy*, London, Oxford University Press, 1976.
- G. Sciullo, *Beni culturali e riforma costituzionale*, in "Aedon", 1, 2001.
- M. Scolaro, *Lo studio delle arti e il genio dell'Europa. A.C. Quatremère de Quincy. Pio VII Chiaramonti*, Bologna, Nuova Alfa Editoriale, 1989.
- C. Secchi, *Intervento*, in AA.VV. 2005, p. 85.
- D. Secondulfo, *Ditelo con i fiori*, Milano, Franco Angeli, 1995.
- A. Segre, E. Dansero, *Politiche per l'ambiente - Dalla natura al territorio*, Torino, UTET, 1996.
- G. Segre, *Intervento*, in AA.VV. 2005, pp. 73-81.
- G. Segre, *Il profitto capovolto*, Venezia, Marsilio, 2006.
- P. Senge, *La quinta disciplina*, Milano, Sperling & Kupfer, 1990.
- E. Sereni, *Storia del paesaggio agrario*, Bari, Laterza, 1961.
- J.N. Shet, B.I. Newmann, B.L. Gross, *Why We Buy What We Buy: a Theory of Consumption Values*, in "Journal of Business Research", 22, 1991, pp. 159-170.
- S. Settis, *Pietre dell'identità. Noi e le città: perché gli italiani sono così legati al proprio patrimonio storico-culturale*, in "Il Sole 24 Ore - Domenica", 23 novembre 2005, p. 29.
- B. Sibilio Parri, *L'accountability del museo*, in "Nuova Museologia", 12, giugno 2005, pp. 15-17.
- B. Sibilio Parri (a cura di), *Un modello di misurazione delle performance dei musei con particolare riferimento alla realtà calabrese*, Roma, Aracne, 2006.
- J.A. Sinden, *Application of Quality of Life Indicators to Socioeconomic Problems: An Extension of Liu's Method to Evaluate Policies*, in "American Journal of Economics and Sociology", 41, 1982, pp. 401-420.
- A. Smith, *Indagine sulla natura e sulle cause della ricchezza delle nazioni*, Milano, Mondadori, 1977.
- A. Smith, *La ricchezza delle nazioni. Abbozzo*, Roma, Editori Riuniti, 1997.
- A. Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, Cambridge, Cambridge University Press, 2002.
- C.P. Snow, *The Two Cultures and a Second Look*, Cambridge, Cambridge University Press, 1959.
- L. Solima, *La gestione imprenditoriale dei musei*, Padova, CEDAM, 1998.
- L. Solima, *Il pubblico dei musei*, Roma, Gangemi, 2000.
- L. Solima, *Dalla parte del visitatore: leve di comunicazione e traiettorie di ricerca nel marketing museale*, in "Micro & Macro Marketing", 11, 1, 2002, pp. 61-84.
- L. Solima, *L'impresa culturale*, Roma, Carocci, 2004.
- M. Sorrentino, *L'imprenditorialità interna per l'innovazione. Aspetti teorici, gestionali e strategici*, Padova, CEDAM, 1996.
- E. Spagna Musso, *Lo Stato di cultura nella Costituzione italiana*, Napoli, Morano, 1961.
- M. Speroni, *La tutela dei beni culturali negli Stati italiani preunitari*, I.

*L'età delle riforme*, Milano, Giuffrè, 1988.

A. Spranzi, *Guida alla pittura ad uso esclusivo dei non specialisti*, Milano, Unicopli, 2002.

A. Spranzi, *Economia dell'arte*, Milano, Unicopli, 2003.

P. Stella Richter, E. Scotti, *Lo statuto dei beni culturali tra conservazione e tutela*, in Catelani, Cattaneo 2002, pp. 385 sgg.

G.J. Stigler, *The Theory of Economic Regulation*, in "The Bell Journal of Economics and Management", vol. 2, n. 1, 1971, pp. 5-21.

P. Streeten, *First things first*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1979.

S. Tagliagambe, G. Usai, *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà*, Torino, Ise-di, 1994.

S. Tagliagambe, G. Usai, *Organizzazioni*, Milano, Giuffrè, 1999.

E.B. Taylor, *Primitive culture, Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*, London, Murray, 1871.

TCI, Direzione Studi e Ricerche, *Il turismo culturale e il ruolo di Regioni e Province per la sua promozione*, in Grossi 2006, pp. 63-80.

W. Tega, *L'unità del sapere e l'ideale enciclopedico nel pensiero moderno*, Bologna, Il Mulino, 1983.

S. Terzani, *Introduzione al Bilancio di esercizio*, Padova, Cedam, 1995.

D. Throsby, *Cultural Capital*, in "Journal of Cultural Economics", vol. 23, nn. 1-2, 1999, pp. 3-12.

D. Throsby, *Economia e cultura*, Bologna, Il Mulino, 2005.

R. Tittmuss, *Essay on the Welfare State*, London, Allen Unwin, 1965.

J. Tobelem, *Le nouvel âge des musées*, Paris, Armand Colin, 2005.

B. Toscano, *Museo locale e territorio*, in "Spoletium", XIV, 16-17, dicembre 1972, pp. 3-8 (ora in Saporì, Di Benedetto 2006, pp. 307-316).

B. Toscano, *Il problema della tutela: la peculiarità italiana come chiave organizzativa e come fattore di sviluppo*, in Mattiacci 1998, pp. 55-62 (cit. 1998a).

B. Toscano, Qui, altrove o in nessun luogo, in Mazzi, Toscano 1998, pp. 13-24 (cit. 1998b).

B. Toscano, *Presentazione*, in Toscano, Montella 1999, pp. 7-9.

B. Toscano, *Il territorio come campo di ricerca storico-artistica, oggi*, in AA.VV. 2000b, pp. 19-29.

B. Toscano, *Il museo e la sconfitta dei contesti*, in "Cadmò", IX, n. 26, 2001, pp. 15-21.

B. Toscano, *Racconto dei beni culturali*, in "Economia della Cultura", 2, 2008, pp. 145-157.

B. Toscano, M. Montella (a cura di), *Guida al Museo di San Francesco a Montefalco*, Perugia, Electa-Editori Umbri Associati, 1999.

M. Trimarchi, *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Milano, Franco Angeli, 2002.

M. Trimarchi, *L'evoluzione del prodotto culturale*, febbraio 2006, www.fizz.it.

G. Troilo, *Postmodernità, consumo e marketing dei beni artistici e culturali*, in "Micro & Macro Marketing", 11, 1, 2002, pp. 9-31.

R. Tucci, *Beni demotnoantropologici immateriali*, in "Antropologia museale", a. 1, n. 1, maggio 2002, pp. 54-59.

A. Turco, *Verso una teoria geografica della complessità*, Milano, Unicopli, 1988.

G. Urbani, *Relazione al "Colloquio*

*internazionale CIHA sulle responsabilità dello storico nella conservazione e nel restauro dei monumenti e delle opere d'arte*, Venezia 1967 (inedito).

G. Urbani (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).

G. Urbani, *Presentazione*, in Istituto Centrale del Restauro 1976, pp. I-V (ora in Urbani 2000, pp. 105-111).

G. Urbani, *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Milano, Skira, 2000.

G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, Torino, UTET, 1990.

S. Vaccà, *Il rapporto tra grande impresa e ambiente in Italia: un ritardo politico e culturale?*, in "Economia e Politica Industriale", n. 34, 1982, pp. 33-48.

V. Vagaggini, *Sistema economico e agire territoriale*, Milano, Franco Angeli, 1990.

E. Valdani, *Il marketing dell'arte: alcuni spunti di riflessione*, in Mattiacci 1998, pp. 63-73.

E. Valdani, F. Ancarani (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano, Egea, 2000.

P.A. Valentino (a cura di), *'L'Immagine X e la Memoria'. Indagine sulla struttura del Museo in Italia e nel mondo*, Roma, Leonardo Periodici, 1992.

P.A. Valentino, *I distretti culturali. Nuove opportunità di sviluppo del territorio*, Associazione Civita, Roma 2001.

P.A. Valentino, *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 2005.

P.A. Valentino (a cura di), *Gestione del patrimonio culturale e del territorio. La programmazione integrata nei siti archeologici nell'area euro-mediterranea*, Roma, Carocci Editore, 2004.

P.A. Valentino, *Le relazioni fra imprese e patrimonio culturale nella normativa e nella realtà*, in AA.VV. 2005, pp. 27-36.

P.A. Valentino, *L'economia della cultura ha vent'anni, ma non li dimostra*, in "Economia della cultura", 4, 2007, pp. 564-567.

P.A. Valentino, A. Misiani (a cura di), *Gestione del patrimonio culturale e del territorio. La programmazione integrata nei siti archeologici nell'area euro-mediterranea*, Roma, Carocci Editore, 2004.

P.A. Valentino, G. Mossetto (a cura di), *Museo contro museo*, Firenze, Giunti, 2001.

A. Vallega, *Esistenza, società, ecosistema*, Milano, Mursia, 1990.

A. Vallega, *La regione, sistema territoriale sostenibile*, Milano, Mursia, 1995.

R. Varaldo, *L'eccellenza imprenditoriale made in Italy*, Milano, Franco Angeli, 2007.

A. Varni (a cura di), *Il museo tra fruizione culturale ed economia della gestione*, Bologna, Bononia University Press, 2004.

T. Veblen, *The Theory of the Leisure Class*, New York, Mentor Book, 1899.

D. Velo, *Continuità e discontinuità negli studi di marketing*, in "Sinergie", in corso di stampa.

F. Vermiglio (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Torino, Giappichelli, 2000.

- S. Vicari, *L'impresa vivente*, Milano, Etas Libri, 1991.
- S. Vicari, *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, in "Finanza, Marketing e Produzione", 3, 1992, pp. 127-151.
- S. Vicari, *Note sul concetto di valore*, in "Finanza, Marketing e Produzione", 13, fasc. 3, 1995, pp. 11-32.
- G. Vicari, D. Mangiarotti, *Il Marketing delle grandi città*, in "Sinergie", Quaderno per la pubblicazione degli atti del convegno "Il marketing per lo sviluppo locale", Luiss Guido Carli, Roma, 5 marzo 1999, pp. 85-99.
- G. Visentini, *Etica e affari*, Roma, Luiss University Press, 2005.
- F. von Wieser, *Il valore naturale*, Torino, UTET, 1982.
- R. Williams, *Culture and Society: 1780-1950*, London, Chatto & Windus, 1958.
- J.J. Winckelmann, *Il bello nell'arte*, Torino, Einaudi, 2008.
- T. Woodall, *Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, in "Academy of Marketing Science Review", n. 12, 2003, pp. 1-44.
- L. Zan (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas Libri, 1999.
- B. Zanardi (a cura di), *Conservazione, restauro e tutela. 24 dialoghi*, Milano, Skira, 1999.
- G. Zappa, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Milano, Istituto Editoriale Scientifico, 1927.
- A. Zhok, *Il concetto di valore dall'etica all'economia*, Milano, Mimesis, 2001.
- E. Zola, *L'Assommoir*, Paris, Flammarion, 1979 (trad. it. *L'Assommoir*, Milano, R.C.S. Libri, 1995).

## Bibliografia grigia

- mata dei beni culturali in Umbria*, Tecneco s.p.a., Roma 1976.
- Ministero del Bilancio e della Programmazione Economica, Segreteria della Programmazione, *Criteri e parametri per la valutazione di progetti di recupero e valorizzazione dei beni monumentali*, Roma 1985.
- 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.
- Unesco, *Intergovernmental conference on cultural policies in Europe. Final report*, Paris 1972.
- Unione Europea, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese*, 2001.
- Unione Europea, *Quinto programma quadro. Programma politico della Comunità Europea a favore dell'ambiente e di uno sviluppo sostenibile*, 1992.
- WCED (World Commission on Environment and Development), *Our Common Future*, Annex to General Assembly Document A/42/427, 1987.
- Commissione incaricata di elaborare una proposta per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione (D.M. 1-XII-2006), *Sintesi dei lavori*, Roma, ottobre 2007.
- Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo Vertice della Terra, *Agenda 21: il Programma di azione per il XXI secolo - Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste - Convenzione quadro sui cambiamenti climatici - Convenzione quadro sulla biodiversità - Dichiarazione di Rio su ambiente e sviluppo*, Rio de Janeiro, 1992.
- Conferenza delle Regioni, *Standard per i musei italiani*, Bologna, 28 settembre 1999.
- Conferenza Permanente delle Associazioni Museali Italiane, *Carta Nazionale delle Professioni Museali*, 24 luglio 2006.
- Documento del coordinamento interregionale degli Assessori alla Cultura delle Regioni*, 10 febbraio 2005.
- ICOM, Consiglio esecutivo, *Curricula Guidelines for museum professional development* (elaborate da ICTOP - International Committee Training of Personnel, 2000).
- Istituto Centrale del Restauro, *Piano pilota per la conservazione program-*

## Riferimenti normativi

- 1902**  
Legge 12 giugno 1902, n. 185, *Portante disposizioni circa la tutela e la conservazione dei monumenti e degli oggetti d'antichità e belle arti.*
- 1939**  
Legge 1 giugno 1939, n. 1089, *Tutela delle cose d'interesse artistico o storico.*  
Legge 29 giugno 1939, n. 1497, *Protezione delle bellezze naturali.*
- 1964**  
Legge 26 aprile 1964, n. 310, *Costituzione di una Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio.*
- 1972**  
Decreto del Presidente della Repubblica del 14 gennaio 1972, n. 3, *Trasferimento alle Regioni a statuto ordinario delle funzioni amministrative statali in materia di assistenza scolastica e di musei e biblioteche di enti locali e dei relativi personali e uffici.*
- 1974**  
Decreto Legge 14 dicembre 1974, n. 657, *Istituzione del Ministero per i beni culturali e per l'ambiente*, convertito con la L. 29-1-1975, n. 5, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 14 dicembre 1974, n. 657, concernente la istituzione del Ministero per i beni culturali e ambientali.*
- 1975**  
Decreto del Presidente della Repubblica del 15 dicembre 1975, n. 805, *Organizzazione del Ministero per i beni culturali e ambientali.*
- 1977**  
Decreto del Presidente della Repubblica del 24 luglio 1977, n. 616, *Attuazione della delega di cui all'Art. 1 della L. 22 luglio 1975, n. 382.*
- 1982**  
Legge 7 agosto 1982, n. 526, *Provvedimenti urgenti per lo sviluppo dell'economia.*
- 1985**  
*Convenzione per la protezione del patrimonio architettonico d'Europa*, Granada, 1985.  
CEE, *Direttiva del Consiglio del 27 giugno 1985, n. 85/337, concernente la valutazione d'impatto ambientale di determinati progetti pubblici e privati.*
- 1986**  
Legge 28 febbraio 1986, n. 41, *Disposizioni per la formazione del bilancio.*  
Legge 1 marzo 1986, n. 64, *Disciplina organica dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno.*  
Corte Costituzionale, *Sentenza n. 151 del 1986.*
- 1987**  
Legge 29 ottobre 1987, n. 449, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 7 settembre 1987, n. 371, recante interventi urgenti di adeguamento strutturale e funzionale di immobili destinati a musei, archivi e biblioteche e provvedimenti urgenti a sostegno delle attività culturali.*
- 1990**  
Legge 8 giugno 1990, n. 142, *Ordinamento delle autonomie locali.*
- 1993**  
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.*  
CIPE, *Delibera del 28 dicembre 1993, Primo aggiornamento contratto di programma.*
- 1994**  
Presidente del Consiglio dei Ministri, *Direttiva del 27 gennaio 1994, Principi sull'erogazione dei servizi pubblici.*  
Legge 22 febbraio 1994 n. 146, *Disposizioni per l'adempimento di obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alle Comunità Europee (Legge Comunitaria 1993).*
- 1995**  
Legge 11 luglio 1995, n. 275, *Conversione in legge con modificazioni del Decreto Legge 12 maggio 1995, n. 163, recante misure urgenti per la semplificazione dei procedimenti amministrativi e per il miglioramento e l'efficienza delle pubbliche amministrazioni.*
- 1996**  
Legge 23 dicembre 1996, n. 662, *Misure di razionalizzazione della finanza pubblica.*
- 1997**  
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 ministeriale 24 marzo 1997, n. 159, *Regolamento recante norme sugli indirizzi, criteri e modalità di istituzione e gestione dei servizi aggiuntivi nei musei e negli altri istituti del ministero per i Beni culturali e ambientali.*
- 1998**  
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.*  
Decreto legislativo 20 ottobre 1998, n. 368, *Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59.*
- 1999**  
Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, *Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59.*  
Decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 490, *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali, a norma dell'articolo 1 della legge 8 ottobre 1997, n. 352.*  
Conferenza delle Regioni, *Standard per i musei*, 1999.
- 2000**  
C.E., *Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio n. 1980 del 17 luglio 2000 relativo al sistema comunitario, riesaminato, di erogazione di un marchio di qualità ecologica.*
- 2001**  
CE, *Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio n. 761 del 19*

marzo 2001 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS).

Decreto ministeriale 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*.

Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 5, *Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione*.

Decreto ministeriale 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art. 150, comma 6, D.L. n. 112/98)*.

## 2002

Legge 15 giugno 2002, n. 112, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 15 aprile 2002, n. 63, recante disposizioni finanziarie e fiscali urgenti in materia di riscossione, razionalizzazione del sistema di formazione del costo dei prodotti farmaceutici, adempimenti ed adeguamenti comunitari, cartolarizzazioni, valorizzazione del patrimonio e finanziamento delle infrastrutture*.

Consiglio di Stato, Sezione consultiva per gli atti normativi, *Parere n. 1794/2002 del 26 agosto 2002, in ordine al regolamento ministeriale attuativo dell'art. 10 del Dlgs 368/98*.

## 2003

Corte Costituzionale, *Sentenza n. 94 del 28 marzo 2003*.

## 2004

Corte Costituzionale, *Sentenza n. 26, del 20 gennaio 2004*.

Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137*.

## 2006

Legge 9 gennaio 2006, n. 14, *Ratifica ed esecuzione della Convenzione europea sul paesaggio, fatta a Firenze il 20 ottobre 2000*.

CEE, *Regolamento n. 196 del 3 febbraio 2006*.

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 ministeriale 1 dicembre 2006, *Commissione incaricata di elaborare una proposta per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione*.

Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Direttiva del 19 dicembre 2006, *Una pubblica amministrazione di qualità*.

## 2007

Consiglio dei Ministri, 15 giugno 2007, *Piano di azione per la semplificazione e la qualità della regolazione*.

## 2008

Decreto legislativo del 26 marzo 2008, n. 62, *Ulteriori disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione ai beni culturali*.

Decreto legislativo del 26 marzo 2008, n. 63, *Ulteriori disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione al paesaggio*.

## Glossario

**Accountability:** responsabilità. Più precisamente: “rendiconto” dei risultati di un’attività non solo in termini contabili (*accounting*) e amministrativi, ma relativamente a tutti i possibili aspetti economici, sociali, culturali... In sintesi si tratta del “dovere di dar conto all’esterno e in particolare al complesso degli *stakeholder*, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali” (L. Hinna, *Come gestire la responsabilità sociale dell’impresa*, in “Il Sole 24 Ore”, Milano 2005). Per *accountability* si intende, pertanto, anche un sistema di regole e criteri per il quale si è tenuti a dimostrare ex post o a pre-stabilire la razionalità delle scelte operative rispetto allo scopo. Ciò vale specialmente per le organizzazioni pubbliche, più inclini a derogare perché non sollecitate da logiche di profitto privato. Tuttavia anche per le private imprese l’*accountability* pone “l’esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna alle aziende e alle reti di aziende relativamente all’impiego di [...] risorse e alla produzione dei correlati risultati” (cfr L. Hinna, *op. cit.*). Per altro nella stagione della *Corporate Social Responsibility* “il limite temporale dell’*accountabi-*

*lity* si è spostato in avanti, includendo la categoria [...] delle generazioni future. Inoltre, il cosiddetto triplo fondo (*triple bottom line*) della sostenibilità, cioè l’equità sociale, la crescita economica e la tutela ambientale, costituisce altrettante direttrici di *accountability*: (S. Anghinelli, A. Cicerchia, A. Zatti, *Strumenti per le politiche di sviluppo sostenibile. Contabilità, indicatori e acquisti pubblici verdi*, Milano, Franco Angeli, 2006). **Asset:** risorsa.

**Balanced scorecard:** Scheda di Valutazione Bilanciata. Metodo (R. Kaplan, D. Norton, *The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance*, in “Harvard Business Review”, 1, 1992) per il controllo strategico integrato e la misurazione “bilanciata” della *performance* (prestazione), che tiene conto di molteplici indicatori (anziché limitarsi, in particolare, ai soli indicatori economico-finanziari).

**Cluster:** gruppo “omogeneo”; segmento di mercato.

**Consumer:** consumatore.

**Cultural economics:** economia della cultura.

**Cultural heritage:** eredità culturale.

**Decision maker:** decisore.

**Edutainment:** crasi di *education* e *entertainment*, con la quale molti propongono di riassumere la funzione istituzionale del museo (e di analoghi altri servizi culturali) nei confronti del pubblico.

**End of pipe:** alla fine, a posteriori.

**Environmental economics:** economia dell’ambiente.

**Glocale:** neologismo inteso a significare le interconnessioni sussistenti fra la dimensione globale e quella locale di fenomeni specialmente di natura economica e culturale.

**Governance:** assume accezioni specifiche a seconda dei diversi ambiti di applicazione: economico, aziendale, politico, sociologico... In gene-

rale può intendersi come sistema di relazioni fra gli attori che interagiscono nelle attività di governo. Fa dunque riferimento all'insieme degli attori diretti e indiretti, alle modalità ed agli effetti dell'attività di governo piuttosto che all'assetto istituzionale dello stesso. Le Nazioni Unite hanno definito (1996) la *governance* come "l'esercizio dell'autorità politica, economica e amministrativa per amministrare gli affari della società. È un concetto ampio che include le strutture organizzative e le attività dei governi centrali, regionali e locali, il parlamento e la magistratura e le istituzioni, le organizzazioni, gli individui che compongono la società civile e il settore privato nella misura in cui essi partecipano attivamente e influenzano i contenuti delle politiche pubbliche che incidono sulla vita delle persone". Nel Libro Bianco dell'Unione Europea (2000) la *governance* è vista come l'insieme delle norme, dei processi e dei comportamenti che influiscono sull'esercizio del potere all'interno dell'Unione.

**New Public Management:** branca di studi che dalla fine degli anni settanta e dai primi del decennio successivo si occupa dell'analisi delle politiche pubbliche.

**Place specific:** specifico del luogo.

**Policy maker:** decisore; responsabile delle politiche; creatore di politiche.

**Prosumer:** crasi di *producer* e *consumer* (A. Toffler, *The Third Wave*, New York, William Morrow and Co, 1980) per significare che il consumatore assume anche il ruolo di produttore. Ciò vale specialmente per i servizi, nella cui produzione il consumatore è parte attiva, giacché ne riceve utilità qualitativamente e quantitativamente commisurate al suo grado di partecipazione al processo di erogazione e alla sua capa-

cià di avvalersene (R. Normann, *Service Management*, New York, Wiley, 1984). Ormai, però, in un mercato fortemente saturo, anche la produzione di beni tangibili è fortemente condizionata dai desideri dei potenziali acquirenti.

**Public Governance:** "è il nuovo paradigma per la PA [Pubblica Amministrazione] in sostituzione del *New Public Management*, che viene ad essere integrato dall'affinamento degli strumenti di coinvolgimento degli *stakeholder* nella definizione ed implementazione delle politiche pubbliche, da una evoluzione delle relazioni di collaborazione interne ed esterne alla PA e dall'introduzione del concetto di *accountability* della PA verso i cittadini (L.R. Jones, K. Schedler, M. Mussari [a cura di], *Strategies for Public Management Reform. Research in public policy analysis and management*, vol. 13, Oxford, Elsevier-JAI Press, 2004, p. IX). Insomma la *governance* pubblica: a) implica il superamento di una visione della modernizzazione limitata al solo ambito del management interno; b) è più attenta alle specificità nazionali (W.J.M. Kickert, *Beyond public management. Shifting terms of reference in administrative reform in The Netherlands*, in "Public Management Review", 5, 3, 2003, pp. 377-399: p. 381; D. Cepiku, *Definizione e modelli di Public Governance*, in M. Meneguzzo, D. Cepiku, E. Di Filippo [a cura di], *Managerialità, innovazione e governance nella pubblica amministrazione*, Roma, Aracne, 2006). "I concetti di *new public management* e *public governance* [...] stanno caratterizzando tutte le democrazie occidentali. Tale nuovo orientamento gestionale spinge verso quella che è stata definita RSP, rendicontazione sociale pubblica" (L. Hinna, *op. cit.*).

**Stakeholder:** partecipante; portatore di interessi. Nella letteratura economica e aziendale "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dagli obiettivi o dalla gestione di un'impresa" (E.R. Freeman, *Strategic Management. A stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984).

**Stakeholder Value Approach:** in accordo con l'aspirazione allo "sviluppo sostenibile", si è passati da una concezione dell'impresa finalizzata a massimizzare la remunerazione del capitale di rischio fornito dalla proprietà (*Shareholder Value Approach*) al riconoscimento della CSR (*Corporate Social Responsibility*, responsabilità sociale delle imprese) e dell'esigenza, pertanto, di tener conto nella gestione aziendale delle preoccupazioni sociali e ambientali e di creare valore anche per tutti gli *stakeholder*; giacché il successo di un'impresa dipenderebbe, ormai, dalla sua capacità di

acquisire consenso (cfr. A. Rappaport, *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*, New York, Free Press, 1986; A. Rappaport, *Implementing the Shareholder Value Approach*, in "Journal of Business Strategy", Winter 1986).

**Standard package:** dotazione tipo. "Quei beni che [...] è necessario possedere per sentirsi cittadini, a pieno titolo, della società in cui viviamo. [...] La denominazione più usata è *standard package* (D. Riesman, *La folla solitaria*, Bologna, Il Mulino, 1956): un pacchetto cioè di beni e servizi che già le famiglie di nuova formazione devono possedere e che prescinde da quelli in qualche modo essenziali. [...] Questo pacchetto muta costantemente nel tempo" (G. Fabris, *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Milano, Egea, 2008).

**Stockholder** (o *shareholder*): azionista.

