

**ECONOMIA E GESTIONE
DEI BENI CULTURALI E DEL TURISMO**

(a.a. 2023-2024)

Marta Maria Montella

PRESENTAZIONE

Il corso si basa su due presupposti principali:

- la chiara comprensione da parte degli studenti di nozioni basilari per l'economia e la gestione dei beni culturali e del turismo, a cominciare da quelle di "beni culturali", "economia", "gestione", "beni pubblici", "valore", "azienda", "impresa", "qualità" ...;
- la capacità di coniugare questo insegnamento con i molti altri strettamente correlati: museologia, standard museali, economia e gestione delle imprese, diritto amministrativo e dei beni culturali, discipline storiografiche ...

Gli obiettivi del corso consistono dunque:

- nell'esplicitare **l'innovazione culturale/gestionale** con cui assicurare l'uso migliore del patrimonio culturale storico per il benessere materiale e immateriale dei singoli e delle comunità;
- nel mostrare che la sopravvivenza del capitale culturale storico non può essere adeguatamente ottenuta solo con misure di tutela passiva, ma realizzando una capacità di offerta che ne faccia avvertire il valore in linea di principio a tutti, praticamente ad una **quantità di cittadini almeno sufficiente a corroborare la preferenza di comunità** per i beni culturali come beni meritori.

L'assunto è che la gestione attuale è talmente prigioniera di **modelli culturali radicati in antico**, ma ormai di ridotto corso corrente nell'opinione comune, da deludere l'enorme potenziale di domanda diretta e indiretta per beni e servizi culturali.

Si adotterà un approccio microeconomico, ovvero finalizzato a studiare il comportamento economico dei singoli operatori (consumatore e azienda) e le interazioni tra essi¹.

Il merito delle scienze aziendali è infatti la fattività, ovvero il loro "riguardare strettamente il fare". Anche quando si fa riferimento a trattazioni teoriche, occorre che queste siano linearmente funzionali alla soluzione del problema: efficaci ed efficienti per realizzare prodotti utili ai bisogni da cui dipende la possibilità 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, come tali, vanno identificati e misurati rispetto al loro contesto. In accordo (in dipendenza) con i valori nascono i bisogni in cerca di risposte, che risultano efficacemente incisive solo allorché micro, puntuali.

Il corso si strutturerà in due parti.

La prima parte sarà dedicata a chiarire concetti base dell'economia e gestione delle aziende.

La seconda parte sarà poi dedicata alla economia e gestione dei beni e degli istituti culturali e del turismo.

¹ La macroeconomia, al contrario, studia i fenomeni economici del sistema economico. Gli operatori economici (imprese, consumatori...) non sono più visti dal punto di vista individuale, ma come insieme di soggetti economici. Le grandezze economiche sono dunque misurate in modo aggregato (consumi, spesa pubblica, produzione, prezzi, ecc.).

INTRODUZIONE

di Massimo Montella

- Conserviamo ciò che ha valore (ma questo “ha” è sbagliato. Piuttosto si deve dire che a noi sembra avere valore). (Anche se dovessimo poi accorgerci di esserci sbagliati, il fatto sarebbe comunque compiuto)
- Il valore efficiente di qualunque cosa, dunque, è quello percepito.
- Il valore potenziale esiste (ed è molto importante!!) solo se e quando si manifesta. Altrimenti è inefficiente.
- La qualità e quantità del valore percepito dipendono (in varia combinazione) dal valore potenziale, dalla specie e dalla quantità del bisogno e/o del desiderio (della domanda) che soddisfa, dalle condizioni (di ogni specie: ambientali, psicologiche, sociali ecc.) in cui il valore viene percepito, dalle modalità dell’offerta/presentazione (management e marketing)
- Poiché dunque il valore si situa (si genera) nel percettore e non nell’oggetto percepito, anziché dire che si conserva ciò che ha valore, conviene dire che si conserva ciò che genera valore
- Poiché la creazione di valore è l’esito di un processo di scambio (offerta e domanda) e poiché si genera nell’utente, anziché usare un termine così sfuggente, così aereo, conviene sostituirlo con un termine operativo, ovvero gestibile: utilità. Utilità è ciò che soddisfa bisogni.
- Distinzione fondamentale fra le diverse organizzazioni dedite a produrre beni e/o servizi che generino utilità è fra imprese (profit) e aziende, fra pubblico e privato
- La loro differenza non è però ontologica, ma solo comportamentale: l’impresa privata vuole creare valore in termini di profitto per la proprietà, per gli shareholder; l’azienda pubblica vuole creare valore per la comunità. In entrambi i casi, se non si crea valore, si fallisce (si muore)
- La differenza fra i due consiste di fatto nel percorso (nei flussi) fra la produzione (i costi di produzione) dell’offerta e i ricavi derivanti dallo scambio e dal prezzo correlato. Nel caso del privato il ricavo è contestuale allo scambio è il prezzo deve essere di mercato: tale da includere il costo di produzione. In tal modo l’impresa crea valore (utilità) per sé (per gli shareholder) in modo immediato e in quantità certa (internalità). Nella sfera delle organizzazioni pubbliche, come il museo, lo scambio deve (dovrebbe!!) essere gratuito. Il valore (l’utilità) viene dunque acquisito dagli utenti (stakeholder) esterni diretti e indiretti (esternalità).
- Ma, per i beni pubblici, shareholder e stakeholder coincidono. Dunque il valore creato per la comunità è valore creato per la proprietà. Tale valore tornerà all’organizzazione pubblica nella misura in cui sarà avvertito dalla comunità (e dai suoi interpreti: a cominciare dai pubblici amministratori) in termini di sussidi sia pubblici che privati. Alla redditività immediata e quantitativamente esatta delle imprese private, corrisponde dunque nella sfera pubblica una redditività differita e quantitativamente determinata dal giudizio dei pubblici amministratori e di eventuali privati.
- Qualora tali sussidi superino i costi di produzione non si avrà un profitto in senso privato, ma si avrà comunque un utile ma da reinvestire nel potenziamento dell’offerta e, dunque, nella capacità di creare sempre maggiore valore/utilità. A questo deve puntare il museo, che dunque si configura come azienda non profit.

- Che un museo pubblico realizzi al suo interno anche un'offerta di tipo privato (bookshop, noleggio sale, ecc.) è dunque un bene, ma non è questa la direzione fondamentale per conseguire il suo equilibrio economico.
- Le maggiori utilità conseguibili nella sfera privata attengono al valore di paesaggio e al valore di produzione, per la cui creazione possono essere offerti beni e servizi molteplici
- In tal senso il valore/utilità è la risultante della gestione (a partire dall'analisi della domanda effettiva e potenziale): management e marketing e, ormai, marketing oriented management

PARTE I

FONDAMENTI DI ECONOMIA E GESTIONE DELLE AZIENDE

L'ECONOMIA

Economia

L'economia appartiene alle **scienze sociali**, in quanto deduce il sistema delle regole che la informano **dall'osservazione del comportamento dell'uomo in un dato contesto sociale**.

Nelle scienze sociali, a differenza di quanto accade per le scienze naturali, il «fenomeno» non è riproducibile a volontà dal ricercatore, ma si può conoscere osservando le regole di comportamento di una comunità ad un determinato stadio di evoluzione economica e ipotizzare in funzione di tale osservazione il comportamento più probabile in presenza di diversi presupposti.

L'economia è stata definita come:

- **scienza che si occupa della soddisfazione dei bisogni umani, sia materiali che spirituali (desideri);**
- “scienza della scarsità”: scienza che studia l'esito delle scelte che si eseguono in presenza di mezzi scarsi, aventi usi alternativi, per conseguire fini ordinabili secondo la loro importanza relativa.

Una definizione di sintesi dell'economia può dunque essere la seguente:

la scienza che ha come oggetto i comportamenti volti a realizzare i massimi risultati (efficace soddisfazione dei bisogni/desideri) mediante l'efficiente impiego delle risorse, soprattutto se scarse.

I concetti portanti dell'economia sono tre:

- 1) **Efficacia**: capacità di conseguire al meglio l'obiettivo prefissato.
- 2) **Efficienza**: capacità di conseguire il miglior risultato possibile in base alle risorse disponibili.

Attenzione: Un'organizzazione può essere efficiente ma non efficace O efficace ma non efficiente.

L'attività di un'organizzazione deve essere rivolta all'economicità.

- 3) **Economicità**: capacità nel lungo periodo di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi, vale a dire la capacità di mantenersi-sopravvivere nel lungo periodo con le risorse che si è in grado di acquisire.

Bisogni

Un concetto fondamentale è quello di bisogno. E' questo, infatti, a determinare le motivazioni dell'agire, in base alle quale un organizzazione dovrebbe modulare il proprio stile di management

e la definizione degli obiettivi per ottenere performance di successo (che si ottengono soddisfacendo, dunque, i bisogni dei propri utenti/clienti/stakeholder²).

Il bisogno può essere definito come la percezione di uno squilibrio tra la situazione attuale e una situazione desiderata. Il bisogno è quindi uno stato di insoddisfazione che spinge l'uomo a procurarsi i mezzi necessari (beni/servizi) per porvi fine o limitarlo.

La motivazione può essere definita come l'insieme dei fattori che stanno alla base del comportamento (agire) di una persona per il raggiungimento di uno scopo (soddisfacimento del bisogno). La spinta motivazionale inizia ogni volta che l'individuo avverte un bisogno.

Il sociologo Abraham Maslow nel 1954 propose un modello motivazionale dello sviluppo umano, basato su una gerarchia dei bisogni, proponendo una piramide dei bisogni umani, secondo la quale alcuni bisogni vanno soddisfatti prima (anche se non necessariamente per intero) che nascano quelli del livello successivo.

Bisogni <u>primari</u> /materiali		<i>Bisogni di sopravvivenza-fisiologia</i>	Necessari a mantenere la vita del singolo e della specie: (nutrimento, accrescimento, procreazione....)
		<i>Bisogni di sicurezza</i>	Necessari a garantire all'individuo protezione (fisico, morale, familiare...)
Bisogni secondari/immateriali (desideri)	<u>Bisogni sociali</u>	<i>Di appartenenza</i>	Bisogno di sentirsi parte di una comunità (amici, famiglia, coppia, ...)
		<i>Di affermazione o di stima</i>	Bisogno di rispetto, apprezzamento, successo (autostima, realizzazione, ...);
	<u>Bisogni del sé</u>	<i>Di autorealizzazione</i>	Bisogno di realizzare la propria identità e le proprie aspettative (moralità, creatività, ...)

² **Stakeholder**: tutti i soggetti in qualsiasi modo interessati dall'attività d'impresa/azienda.



La piramide dei bisogni Maslow (1954)

Mentre i bisogni primari, una volta soddisfatti tendono a non ripresentarsi, gli altri (desideri) tendono a rinascere con nuovi e più ambiziosi obiettivi da raggiungere.

Rispetto al modello presentato, occorre far attenzione ad alcuni aspetti.

- 1) Lo schema spiega il comportamento dell'individuo in modo innaturalmente rigido, trascurando che nella realtà:
 - esistono rapporti di interdipendenza tra bisogni;
 - la sequenza dei bisogni non è sempre la stessa per tutti gli individui;
 - non necessariamente un soggetto deve passare attraverso tutti i livelli della scala gerarchica dei bisogni;
 - un individuo può essere spinto da più bisogni contemporaneamente, anche se con diversa intensità.
- 2) Nella realtà la scala dei bisogni risente delle condizioni ambientali e quindi le spinte motivazionali non possono essere fatte risalire, come accade in questo modello, esclusivamente a fattori interni, ignorando l'interazione tra l'individuo e l'ambiente esterno (fattori esogeni oltre a quelli endogeni).
- 3) Nelle società dove si è verificato uno sviluppo economico notevole la piramide di Maslow, secondo alcuni, può considerarsi superata: la stagione postmoderna ha superato l'età del consumismo e i piaceri, i desideri hanno preso il posto dei bisogni. In realtà ci sono ancora bisogni da soddisfare.

Azienda e/o impresa

I termini azienda e impresa sono stati usati nel tempo sia come sinonimi (filone di pensiero nordamericano), sia attribuendo a ciascuno di essi un significato diverso (filone di pensiero europeo continentale).

Segnatamente nel filone di pensiero di pensiero europeo continentale l'**azienda** viene intesa come organizzazione finalizzata a creare valore sociale e non profitto per sé. L'azienda persegue dunque finalità meritorie, non subordinabili alla logica speculativa del mercato, del prezzo, del profitto. Il principale ambito: è dunque quello pubblico.

Ciò la distingue dall'**impresa**, che è finalizzata al profitto, mediante la produzione di beni o di servizi da scambiare sul mercato. In altre parole l'impresa può essere definita come l'attività economica diretta alla produzione o allo scambio di beni o di servizi che un soggetto, detto imprenditore, esercita professionalmente mediante un complesso di beni organizzati in funzione di tale attività. Più precisamente conviene dire che l'impresa è un'organizzazione di beni e persone, che, mediante l'acquisizione e la trasformazione di un complesso differenziato di risorse materiali e immateriali (input), svolge processi produttivi di beni (output) che hanno maggior valore rispetto alle risorse materiali e immateriali con cui sono stati realizzati e che sono destinati ad essere scambiati con consumatori e utenti esterni, che se ne avvalgono per soddisfare i propri bisogni, in modo che lo scambio produca un utile, con il quale remunerare il capitale di rischio investito.

Si tratta dunque di un'organizzazione che persegue finalità lucrative. Il principale ambito: è dunque quello privato.

Il concetto di impresa è associato ai termini di mercato, prezzi determinati negli scambi di mercato, finalità di profitto, predominio dei principi di efficienza ed economicità, non di rado trascurando l'efficacia. Infatti, anche la produzione di beni e servizi inutili (a volte addirittura nocivi) può essere funzionale ad aumentare la ricchezza dell'impresa/azienda, purché si riesca a trovare dei compratori disposti a pagare un prezzo.

Possiamo distinguere 4 principali tipologie di impresa:

- a) capitalistica (proprietario-gestore)
- b) manageriale (scissione fra proprietà e governo)
- c) cooperativa (assoluta comunanza di scopi fra i partecipanti e rapporto diretto fra formazione del capitale e platea di soci)
- d) non profit (amministrazione fiduciaria di capitali forniti dal pubblico e da contribuzioni volontarie per scopi sociali)

Nell'impresa, dunque, l'imprenditore si assume il rischio di impresa in termini patrimoniali, mentre il manager si assume solo il rischio direzionale.

Nel filone di pensiero nordamericano si è avuta una equivalenza esplicita o tacita tra il concetto di impresa e quello di azienda (e dunque **l'assimilazione del concetto di azienda a quello di impresa profit**).

Tale l'impostazione si è progressivamente imposta nel XX secolo nel mondo occidentale, caratterizzato da una crescente ricchezza, e per certi aspetti è stata funzionale anche alle organizzazioni pubbliche, tra cui quelle culturali. Grazie al welfare state, infatti, tante attività sociali hanno potuto essere svolte senza preoccuparsi delle esigenze di efficacia (intesa come effettiva idoneità dei beni e dei servizi a soddisfare bisogni reali), di efficienza (ossia produrre beni e servizi utili a soddisfare i bisogni con il minor impiego di risorse o, viceversa, produrre il maggior numero e la migliore qualità di beni e servizi dato un certo livello di risorse disponibili) e di economicità (ossia mantenere nel lungo periodo la capacità di realizzare le finalità dell'istituto con le risorse che si è in grado di acquisire).

In seguito, quando a partire dagli anni Novanta del secolo scorso è progressivamente aumentata la divaricazione tra bisogni crescenti e disponibilità di risorse decrescenti, si è trattato di contenere la spesa pubblica, riducendo i finanziamenti a vari settori tra cui quello culturale. Così

una parte almeno della società ha compreso che l'introduzione di criteri aziendali nella gestione delle organizzazioni pubbliche, come ospedali, musei ecc., in accordo con il concetto europeo di azienda distinta dall'impresa, è funzionale a conseguire l'obiettivo di creazione di valore sociale. Per quanto detto, dunque, il concetto di azienda non solo è compatibile con quello di conservazione e valorizzazione dei beni culturali e di promozione della cultura, ma consente di svolgere al meglio tali attività. Ciò potrà avvenire applicando nuovi modelli organizzativi e di funzionamento delle istituzioni culturali e realizzando sinergie tra la cultura umanistica e la cultura aziendale ricondotta. Questa tendenza ha comunque determinato da principio resistenze da parte del mondo della cultura.

Prima di concludere occorre almeno indicare alcuni caratteri che accomunano l'azienda e l'impresa. Come si dirà poi più diffusamente, queste sono organizzazioni:

- cooperative e conflittuali;
- plurisistemiche, comprensive di più sistemi semplici interconnessi che tendono ad un equilibrio globale, costituiti da
 - proprietari (shareholder);
 - risorse materiali e immateriali;
 - partecipanti interni ed esterni (stakeholders) (n.b: quando l'azienda è pubblica, proprietà e partecipanti coincidono);
 - valori.
- caratterizzate da alcuni elementi distintivi:
 - l'organizzazione;
 - lo svolgimento di processi di produzione;
 - lo scambio.
 - Il profitto/valore sociale.

Economia aziendale

Muovendo dall'assunto che l'economia è la scienza che si occupa della soddisfazione dei bisogni umani sia materiali che spirituali mediante l'efficiente impiego delle risorse e che, pertanto, "l'opinione che solo i bisogni fisici siano oggetto della nostra scienza è errata e la tesi che la nostra scienza sia soltanto una teoria del benessere fisico dell'uomo è insostenibile" (Menger 1976 (1871) p. 94), l'economia aziendale si occupa sia delle organizzazioni pubbliche che producono beni e servizi per creare valore sociale, sia di quelle che producono beni e servizi che vengono scambiati sul mercato con finalità di profitto.

Il fine dell'economia aziendale, dunque, è quello di consentire alle organizzazioni di ogni specie (aziende/impresе) di realizzare la propria missione (meritoria: creazione di valore sociale; lucrativa: conseguimento del profitto) nel modo più efficace, efficiente e sostenibile.

L'economia aziendale nasce (Zappa 1926-27)³ con riferimento al **concetto di azienda nella sua declinazione più generale**, e dunque applicabile a istituzioni che perseguono anche finalità non lucrative ma meritorie, non subordinabili alla logica speculativa del mercato, del prezzo, del

³ La scienza dell'economia aziendale viene fatta risalire, come nascita formale, al famoso discorso tenuto da Gino ZAPPA in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico 1926-27 del Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, dal titolo "*Tendenze nuove negli studi di ragioneria*".

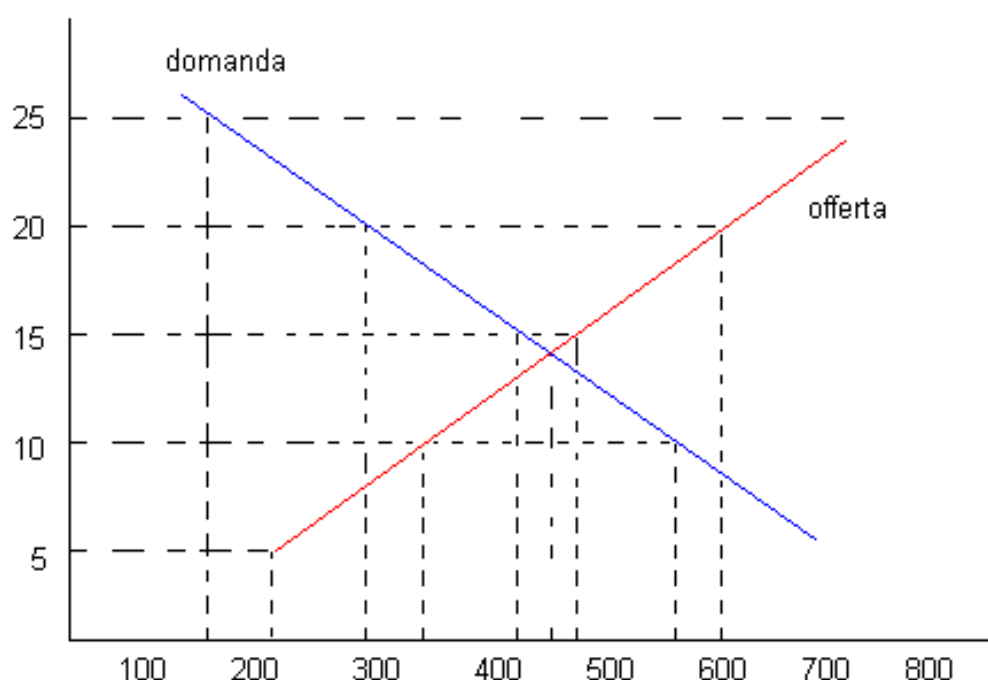
profitto, **non distinto da quello di impresa, e dunque applicabile a organizzazioni che perseguono finalità sia lucrative che meritorie.** Nei decenni successivi alla sua fondazione la disciplina si è però occupata prevalentemente o quasi esclusivamente dell'impresa, ossia di quella tipologia di organizzazione che produce beni e servizi per il mercato. Ciò ha portato a far prevalere l'idea che l'economia aziendale sia una disciplina che si occupa di imprese il cui fine primario è la realizzazione del profitto.

A partire dagli anni '70 del XX secolo si sono iniziati a sviluppare studi riguardanti l'applicazione dei principi, dei criteri e degli strumenti elaborati nella dottrina anche a tutte le diverse tipologie di aziende, quali gli enti pubblici territoriali e non territoriali⁴, le università, gli ospedali e le altre strutture sanitarie, le istituzioni di ricerca, le istituzioni culturali e le organizzazioni private cosiddette non profit. Tuttavia permangono resistenze nel considerare come aziende organizzazioni come gli enti pubblici, le università, gli ospedali e le altre strutture sanitarie, le istituzioni di ricerca, le istituzioni culturali pubbliche e private e, conseguentemente, nell'applicare il modello dell'economia aziendale a tali organizzazioni. L'obiettivo è superare tali resistenze, perché la ricerca dell'efficacia e dell'efficienza è essenziale perché queste aziende riescano a perseguire nel lungo periodo il fine ultimo dell'economicità (intesa come capacità di raggiungere nel migliore dei modi i fini di ogni istituzione), e, dunque, della loro sopravvivenza. In conclusione possiamo affermare che con riferimento alle organizzazioni pubbliche l'economia aziendale è la scienza che serve a creare nel lungo periodo maggiore valore sociale (raggiungimento della *mission*) con la massima efficacia ed efficienza.

Beni di mercato

In economia sono detti beni di mercato i beni che rispondono alla domanda privata, ovvero che soddisfano bisogni privati. Tali beni sono assoggettati al pagamento di un prezzo di mercato. In estrema sintesi basti in questa sede dire che tale prezzo si fissa nel punto di incontro fra le due curve (per semplicità sotto raffigurate mediante due segmenti) dell'offerta e della domanda. In ogni caso un prezzo è di mercato quando ingloba il costo di produzione.

⁴ Tra gli enti pubblici quelli territoriali (Regioni, Province, Comuni, Camere di Commercio) sono quelli per la cui esistenza il territorio è un *elemento costitutivo* essenziale e non semplicemente l'ambito spaziale che ne delimita la sfera di azione e si qualificano per *appartenenza necessaria*, ovvero ad essi si appartiene necessariamente per il solo fatto di risiedere sul loro territorio. Gli *enti non territoriali* sono tutti gli altri: per essi il territorio non è elemento costitutivo, ma ciò non esclude che possano essere limitati territorialmente nella loro azione.



OFFERTA	
prezzo	quantità
5	200
10	340
13	450
15	480
20	600
25	750

DOMANDA	
prezzo	quantità
5	780
10	600
13	450
15	410
20	290
25	150

ES.

Nel diagramma cartesiano sono riportati in ascissa le quantità della merce e in ordinata gli andamenti dei prezzi. Supponiamo che gli andamenti di domanda e offerta siano lineari⁵ e sintetizziamone i valori rispetto a prezzi e quantità (vendute/acquistate) nelle due tabelle a destra.

Dalle tabelle emerge quanto di seguito descritto.

- *condizione a:*

ad un prezzo basso ($P = 5$) la domanda del bene è molto elevata ($Q = 780$), mentre la quantità che il venditore è disposto a cedere a quel prezzo ($Q = 200$) non è in grado di soddisfare la domanda; a quel prezzo il venditore è poco disposto alla vendita (perché ovviamente cerca di vendere i suoi prodotti al prezzo più alto possibile);

- *condizione b:*

ad un prezzo elevato ($P = 25$) la domanda del bene è molto contenuta ($Q = 150$), mentre la quantità che il venditore è disposto a cedere a quel prezzo ($Q = 750$) è troppo elevata rispetto alla domanda; tale condizione comporterebbe un notevole invenduto (con conseguente perdita per l'offerente);

- *condizione c:*

ad un prezzo "medio" ($P = 13$) la domanda del bene equivale all'offerta ($Q = 450$).

Il punto in cui l'offerta e la domanda si incontrano (ovvero la quantità di merce che l'offerente è disposto a vendere – offerta- equivale alla quantità di merce che i consumatori - domanda - sono disposti ad acquistare) individua il prezzo di mercato.

In generale va osservato che:

- tutte le curve (per semplicità nella nostra discussione sono sostituite da rette) di domanda hanno pendenza negativa (in caso di beni o servizi normali), perché maggiore è il prezzo di un bene o servizio, minore è la sua richiesta;

⁵ Tale ipotesi ci consente di semplificare e di rappresentare l'andamento della domanda e dell'offerta con due rette.

- viceversa le curve (per semplicità nella nostra discussione sono sostituite da rette) di offerta hanno pendenza positiva;
- la relazione tra quantità e prezzo è dunque inversa;
- dunque più un bene o servizio è offerto a prezzo ragionevole, più ne viene venduto.

Beni pubblici, beni meritori e preferenze di comunità

In economia sono detti beni pubblici i beni che hanno effettiva rilevanza per l'interesse collettivo, perché in grado di soddisfare i bisogni fondamentali di una comunità.

In economia un bene è pubblico quando presenta 3 requisiti principali:

- 1) la **non escludibilità**, per la quale a nessun membro della comunità che ne sostiene il costo può essere impedito di usarne (in particolare perché non è in grado di corrispondere un prezzo di acquisto);
- 2) il **consumo congiunto**, ovvero la possibilità di essere usati da più persone contemporaneamente;
- 3) la **indivisibilità**, cioè l'impossibilità di dividere il bene per destinarlo partitamente al consumatore/utente.

Per corrispondere a queste caratteristiche e specialmente alla prima, tali beni/servizi sono erogati dallo Stato. Non in tutti i Paesi la qualità pubblica viene riconosciuta ai medesimi beni: come, ad esempio, nel caso della sanità.

Distinzioni

Una prima distinzione concerne i beni pubblici che rispondono perfettamente (ovvero sia nella quantità che nella qualità) ai requisiti richiesti, detti "**puri**" (rari), da quelli che ne soddisfano solo alcuni o solo in parte, detti "**impuri**".

Inoltre un bene può essere **pubblico per proprietà**, qualora appartenga ad un ente pubblico, **pubblico per destinazione**, ovvero per avere effettiva rilevanza per l'interesse collettivo perché in grado di soddisfare i bisogni fondamentali di una comunità (nazionale o locale), o pubblico per entrambi gli aspetti. Da notare che non tutti i beni pubblici per proprietà sono pubblici anche per destinazione (p.e. una caserma). Per contro l'interesse pubblico può insistere anche su beni di proprietà privata, come nel caso di beni culturali privati riconosciuti meritevoli di tutela in forza di legge.

In effetti la qualità pubblica insiste più sulla destinazione d'uso che sul titolo proprietario.

I beni al massimo grado pubblici sono dunque quelli di cui sia la proprietà che la destinazione siano pubbliche.

Un museo pubblico per proprietà e per destinazione è comunque un bene pubblico impuro, perché il suo spazio fisico limita il consumo congiunto e nel caso in cui l'ingresso sia subordinato al pagamento di un prezzo (ancorché non di un prezzo di mercato, ma di una tariffa⁶), aspetto che ne compromette praticamente la perfetta rispondenza al principio della non escludibilità.

Dal punto di vista economico i beni pubblici (almeno per destinazione) sono quelli ritenuti meritevoli di essere a spesa dello Stato, perché soddisfano bisogni sociali considerati di primaria importanza e, dunque, capaci di determinare considerevoli **esternalità positive** (effetti positivi che ricadono all'esterno dell'organizzazione produttiva). Ciò significa che sul mercato per tali

⁶ **Tariffe:** sono prezzi fissati dall'autorità pubblica in misura tale da risultare socialmente sostenibili e, dunque, non comprometta praticamente il requisito della non escludibilità.

beni e servizi non viene pagato alcun prezzo al momento dello scambio (ma ne sopporta previamente il costo anche chi non ne fruisce attraverso il fisco).

L'Art. 3 della Costituzione italiana afferma che "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."

Più un bene (anche quando privato) soddisfa questa domanda e, dunque, più soddisfa bisogni giudicati socialmente importanti, più merita il sostegno dello Stato (sussidi pubblici) per essere sottratto al rischio dei fallimenti del mercato (**beni meritori o di merito**, Musgrave 1959⁷). Quando tali bisogni siano tali da dover essere soddisfatti per tutti i cittadini, i beni e i servizi con cui vengono soddisfatti sono massimamente meritori, assumono perciò la qualità pubblica e vengono dunque non semplicemente sostenuti ma assicurati dallo Stato. L'intervento economico da parte dello Stato e, dunque, il fatto che costo ne venga previamente sopportato attraverso il fisco anche da chi non ne fruisce, consente di sottrarre tali beni al pagamento di un prezzo di mercato, non facendo pagare alcun prezzo al momento dello scambio o prevedendo per essi un prezzo politico/sociale/tariffario, ovvero prezzi fissati dall'autorità pubblica in misura tale da risultare socialmente sostenibili e, dunque, da non impedire a nessun cittadino di usarne.

La **qualità pubblica** non in tutti i Paesi viene riconosciuta ai medesimi beni: come, ad esempio, nel caso della sanità. Dunque non si tratta di un requisito a priori, valido per sempre né in ugual modo nei diversi luoghi e tempi. Esso **dipende**, infatti, **dalle** cosiddette "**preferenze di comunità**" (Musgrave 1959). Perciò, al di là delle disposizioni di legge, anch'esse del resto mutevoli, il riconoscimento della qualità pubblica di alcuni prodotti e della doverosità dei relativi costi sociali è determinata da una preferenza verso loro, che deve però essere avvertita da gruppi abbastanza influenti sulle scelte dei *decision makers* per riuscire a prevalere su scelte contrastanti. Così la qualità pubblica risulta in costante divenire: può rafforzarsi o attenuarsi e perfino cessare nel corso del tempo sulla base della percezione collettiva delle esternalità positive ovvero dei benefici generati da tali beni. Sia pure a causa di "preferenze difettose" (Besley 1988), di asimmetrie informative, di "difetti di telescopia" (Titmuss 1963), che inducono a scelte irrazionali per mancanza di consapevolezza o di volontà di procurarsi ciò di cui pure si riconosca il valore, il risultato non cambia.

La **qualità di "beni pubblici"**, non essendo – come appena argomentato – asserita stabilmente a priori, né decisa per legge, **va dunque conseguita e mantenuta per mezzo di gestioni capaci di far percepire a una quota sufficientemente ampia di cittadini** l'effettiva rilevanza di tali beni per l'interesse collettivo, ovvero la loro capacità di soddisfare i bisogni fondamentali di una comunità. Ciò tanto più considerando che la riduzione del welfare⁸ comporta nell'allocazione delle risorse pubbliche una sempre più **feroce competizione fra le diverse tipologie di beni pubblici**.

Servizio pubblico

Si considera pubblico un servizio che abbia effettiva rilevanza per l'interesse collettivo ovvero che soddisfi i bisogni fondamentali (*common goods*) delle collettività nazionali o locali.

⁷ I "beni di merito" posso essere anche di proprietà privata o mista, giacché tale qualità deriva loro dall'essere di pubblica utilità.

⁸ Stato sociale = sistema sociale che vuole garantire a tutti i cittadini la fruizione dei servizi sociali ritenuti indispensabili.

Servizi privati possono essere di utilità sociale, quando soddisfano bisogni individuali che, pur essendo divisibili ed escludibili nell'uso, sono giudicati "meritevoli" di salvaguardia da parte della comunità (*merit goods*).

Secondo le teorie istituzionaliste e del *welfare state*, i servizi pubblici sono stati prevalentemente prodotti ed erogati direttamente da enti pubblici o da strutture organizzative ad essi direttamente collegate (agenzie, aziende pubbliche, enti pubblici, imprese a totale proprietà pubblica). Dunque sono normalmente considerati "servizi pubblici" tutti quelli resi dalla pubblica amministrazione in favore dei cittadini. Ma, ancorché erogata da un ente pubblico, non costituisce un pubblico servizio una attività che non sia di adeguato interesse generale.

Per contro, secondo le teorie funzionaliste, che hanno caratterizzato gli Stati Uniti e che si sono via via affermate anche in Europa nell'ultimo quarto del XX secolo e all'inizio del XXI, quanto ai servizi pubblici vanno distinte chiaramente le funzioni di:

- regolazione, che devono restare nella titolarità di enti pubblici locali, regionali, nazionali e sovranazionali,
- proprietà e produzione-erogazione, che invece possono essere demandate anche a soggetti privati (profit e non profit) o misti (pubblico e privato).

Pertanto viene adesso riconosciuto che la qualità di pubblico servizio non consiste nel fatto che la gestione avvenga ad opera di poteri pubblici, ma nella sua effettiva rilevanza per l'interesse collettivo. **Un servizio pubblico può essere, dunque, anche gestito da privati, purché risponda agli obblighi pubblici.**

A partire dalla **legge 142/90** il termine "gestione" non è stato necessariamente correlato alla amministrazione diretta da parte della pubblica amministrazione (governo e gestione; gestioni private), ma alla titolarità della funzione e dunque all'esercizio diretto del controllo della gestione, quali che siano le forme di attuazione e il soggetto esecutore (Gestione come titolarità della funzione). Inoltre è stato previsto che i comuni e le province possono gestire i servizi pubblici anche ricorrendo ad esternalizzazioni.

Le **forme di gestione** previste dalla legge sono varie.

1. Gestione diretta (in economia): da utilizzare in modo limitato e da motivare espressamente, giacché la legge prevede che province e comuni possono gestire i servizi pubblici in economia quando per le modeste dimensioni o per le caratteristiche del servizio non sia opportuno costituire una istituzione o una azienda. La disciplina dei servizi pubblici locali prevede che quelli privi di rilevanza economica possano essere gestiti in economia – ossia direttamente dalle ordinarie strutture dell'ente titolare.
2. Esternalizzazione:
 - 2.1.) azienda speciale (ex municipalizzate): emanazione dell'ente pubblico, che ne stabilisce statuto e amministratori, ma dotata di personalità giuridica propria. Destinata ai servizi con rilievo economico imprenditoriale e non per servizi propriamente sociali. Ente strumentale: non può eccedere i confini del Comune. In via di estinzione, perché contraria alla competizione efficiente di mercato. Il Comune non governa, ma ripiana.
 - 2.2.) convenzione con altri Comuni: contratto che non dà luogo ad un ente con personalità giuridica propria; forma di collaborazione tenue e difficoltosa; esercizio associato di funzioni per realizzare economie di scala; strumento agile giuridicamente, ma non privo di complessità procedurale (e con rischi di imperfetta formulazione del testo).
 - 2.3.) consorzio: ente con personalità giuridica che assomiglia all'azienda speciale, ma non è chiuso all'interno dei confini del Comune e consente economie di scala.

- 2.4) Società: Spa o Srl: sono di diritto privato; possono essere costituite con la partecipazione di capitali privati anche in quota maggioritaria; il partner privato deve essere scelto con procedure di evidenza pubblica; da utilizzare per attività con rilievo economico. Le municipalizzate dovrebbero trasformarsi in Spa o Srl.
- 2.5) associazioni: i soci hanno la possibilità di modificare lo statuto.
- 2.6) fondazioni: lo statuto non può essere modificato.
- 2.7.) fondazioni di partecipazione: ente dotato di personalità giuridica, che unisce vantaggi dell'associazione e della fondazione.
- 2.8.) Istituzione: per i servizi sociali senza rilevanza imprenditoriale; non ha personalità giuridica; ha autonomia gestionale.
- 2.9.) concessione: procedure di selezione ad evidenza pubblica. A garanzia dell'interesse pubblico è previsto il contratto di servizio.

In termini generali sono indicati come

- **economici** quei servizi i cui costi sono coperti prevalentemente dagli introiti provenienti dagli utenti,
- mentre per quelli **non economici** – erogati gratuitamente o a fronte di tariffe (prezzo definito amministrativamente da una amministrazione pubblica) o prezzi politici (ossia inferiori ai costi di produzione e quindi non autoremunerativi per chi li produce) – i costi sono coperti totalmente o parzialmente dalla fiscalità generale. Alla seconda categoria in genere appartengono i servizi di assistenza sanitaria e di protezione sociale, quelli di istruzione e quelli volti a realizzare la fruizione di beni e attività culturali.

La legge 142/90 dispone inoltre che rapporti tra gli enti locali ed i soggetti erogatori dei servizi siano regolati da “**contratti di servizio**”⁹.

Specifiche regole per la gestione dei servizi culturali e di quelli cosiddetti di assistenza culturale e di ospitalità inerenti a beni culturali pubblici sono dettate dal *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (D.lgs. 42/2004), artt. 115 e 117. Le direttive comunitarie hanno messo l'accento sui diritti dell'utenza.

Mercato

Il mercato può essere definito come lo spazio (anche in senso non fisico¹⁰) in cui intervengono gli scambi; l'insieme della domanda (acquirenti) e dell'offerta (venditori).

Per parlare di mercato non è necessario che lo scambio sia a titolo oneroso o che comporti un prezzo monetario.

Si possono distinguere “mercati” diversi a seconda di categorie di localizzazione (regionali, nazionali, internazionali, ...), merceologiche (infinite quanto le merceologie), o modalità (p.e. mercato telematico), ecc.

⁹ **Contratti di servizio.** Contratto mediante il quale un Ente pubblico affida ad un erogatore (il gestore) lo svolgimento di determinati servizi pubblici, con contestuale [eventuale] trasferimento di pubbliche funzioni, nonché di beni pubblici strumentali allo svolgimento del servizio affidato. Le parti contraenti vanno individuate da un lato nell'Amministrazione pubblica (affidante) e, dall'altro, nel soggetto gestore del servizio affidato (affidatario). L'interesse perseguito dal contratto in esame consiste proprio nel soddisfacimento di un interesse generale a che una determinata platea di utenti usufruisca di un servizio pubblico. In tale ottica, gli utenti sono tutelati in quanto collettività e portatori di un interesse comune.

¹⁰ Ad esempio, anche i terminali dei computer possono formare un mercato.

Possiamo anche distinguere il

- “mercato del venditore”, privilegiando il punto di vista della produzione/produttore che domina il consumo/consumatore,
- e il “mercato del compratore”, assumendo invece la prospettiva del consumo/consumatore dominante sulla produzione/produttore.

Dal punto di vista della domanda “un mercato” è costituito da “un gruppo di consumatori”, che esprime bisogni e desideri di beni e/o servizi. Dunque:

- il mercato sono i consumatori;
- i consumatori hanno bisogni/desideri (da cui si origina la domanda);
- i bisogni/desideri differiscono per gruppi di consumatori (segmentazione del mercato);
- i bisogni/desideri sono in parte consapevoli e in parte inconsapevoli;
- l'azienda cerca di soddisfare con i propri prodotti i bisogni/desideri;
- l'azienda risponde al mercato esistente e può creare il mercato;
- l'azienda, attraverso l'offerta e segnatamente le politiche di marketing (poiché domanda e offerta interagiscono), può creare un mercato, rendendo consapevole la domanda di bisogni/desideri prima non avvertiti (latenti o inesistenti).

Dal punto di vista dell'offerta le principali forme di mercato contemplate in economia sono la, il monopolio, l'oligopolio, concorrenza

- **monopolio**, quel mercato in cui tutta l'offerta di un dato bene/servizio è concentrato nelle mani di una sola impresa, mentre la domanda è frazionata tra numerosi compratori. Essendoci una sola impresa, nel mercato di monopolio non esiste alcuna concorrenza. Il potere del monopolista quindi, sta nella possibilità di determinare in via autonoma il prezzo di mercato, data l'assenza di concorrenti. L'obiettivo del monopolista è quello di massimizzare il profitto, così come avviene per l'imprenditore concorrenziale. Nel monopolio a differenza della libera concorrenza l'impresa produttrice del bene può influire sul livello del prezzo sia direttamente che indirettamente, cioè mediante variazioni della quantità offerta, cosa che non è assolutamente possibile per l'impresa concorrenziale.

L'impresa monopolista può decidere sia la quantità di produzione che il prezzo di vendita del prodotto/servizio, al fine di massimizzare il profitto d'impresa, L'ingresso sul mercato è ostacolato dalle barriere tecnologiche, finanziarie, normative.

- **Oligopolio**, regime di mercato caratterizzato dalla presenza di poche imprese offerenti dal lato dell'offerta, ognuna delle quali soddisfa una quota di mercato rilevante, mentre la domanda è ripartita tra numerosi acquirenti. Si può avere un gruppo di quattro o cinque offerenti con capacità produttive poco differenti tra loro, oppure con uno in posizione dominante con una quota del 30% del 40% o più, o una grande impresa leader con due o tre imprese pur sempre grandi ma di minori potenzialità. Ciascuna impresa è dunque in grado di influenzare il prezzo e variare la quantità venduta ma entro certi limiti: quelli rappresentati dalle reazioni dei concorrenti. La strategia dell'oligopolista è fondata su di un attento studio del comportamento dell'avversario, che può essere paragonato all'atteggiamento di un giocatore di scacchi o di poker.

L'ingresso sul mercato è ostacolato dalle barriere tecnologiche, finanziarie, normative o naturali.

- **Concorrenza monopolistica (o concorrenza imperfetta)**, prevede la partecipazione di una moltitudine di offerenti e di acquirenti. In tale regime molte imprese vendono prodotti simili ma non identici e, dunque, non perfettamente sostituibili tra loro (CD, videogiochi, auto). Questa forma di mercato è molto frequente nella realtà. Il mercato di concorrenza è caratterizzato dalla libertà di ingresso e di uscita delle imprese.

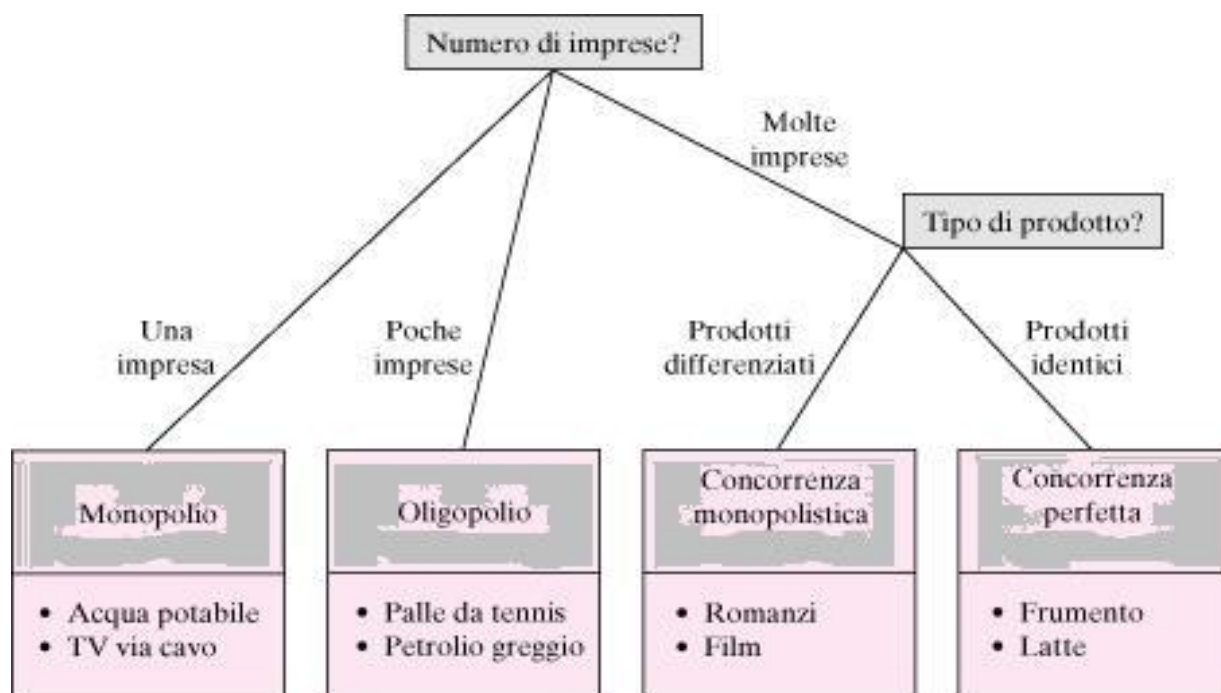
- **Concorrenza perfetta** (4 condizioni: atomizzazione dell'offerta; omogeneità dei prodotti e dei venditori; trasparenza del mercato; libertà d'ingresso nel mercato).

Nel mercato di concorrenza perfetta operano un numero infinito di piccole imprese offerenti, ognuna dei quali può soddisfare la domanda di mercato, e un numero infinito di piccoli acquirenti (es. consumatori). In tali circostanze le imprese non decidono il prezzo di vendita dei prodotti, bensì assumono il prezzo di mercato (price taker). Qualunque prezzo superiore a quello di mercato annulla la domanda di mercato dell'impresa. Il mercato di concorrenza perfetta è, quindi, caratterizzato da un solo prezzo e da un solo prodotto. Il mercato di concorrenza è caratterizzato da libertà di ingresso e uscita delle imprese. Non esistono barriere all'entrata o all'uscita del mercato. La concorrenza perfetta è un modello di mercato ipotetico, raro o non esistente nella realtà.

Le forme di mercato sono caratteristiche distintive dei mercati sulla base del grado di

- concorrenza, del numero di soggetti offerenti e acquirenti,
- controllo del prezzo da parte delle imprese, libertà di entrata e di uscita dal mercato,
- di omogeneità o di differenziazione del prodotto (natura del prodotto).

	NUMERO IMPRESE	BARRIERE DI INGRESSO	NATURA PRODOTTO
CONCORRENZA PERFETTA	INFINITO	ASSENTI	OMOGENEO
CONCORRENZA MONOPOLISTICA	MOLTE	ASSENTI	DIFFERENZIATO
OLIGOPOLIO	POCHE	MEDIO-ALTE	DIFFERENZIATO
MONOPOLIO	UNA	FORTI	UNICO



Il cosiddetto **mercato obiettivo** è dunque costituito dal gruppo di consumatori ai quali ci si indirizza con i propri prodotti.

Deve essere coerente con le finalità, le risorse e l'immagine dell'organizzazione.

“Non esiste il mercato in senso generico, perché esiste un mercato rispetto ai propri obiettivi e alle proprie finalità.”

Mercato perfetto e fallimenti del mercato e dello Stato

Nel **mercato concorrenziale perfetto** lo scambio è basato sulla convenienza reciproca, in cui venditori e compratori si incontrano e possono godere entrambi di una informazione completa e simmetrica. Se esistesse il mercato concorrenziale perfetto, tutti gli scambi sarebbero rispondenti all'ottimo per tutti gli attori. Sarebbe la realizzazione della felicità sociale.

In realtà il **mercato fallisce** per molte ragioni:

- asimmetrie informative: diverse conoscenze e conseguente diverso valore attribuito alle cose;
- difetto di telescopio: essere governati da una visione e da connessi obiettivi di breve termine, anziché di una di lungo termine.
- esternalità: benefici che ricadono all'esterno del mercato, ovvero effetti esterni ai propri interessi (N.B. Quello che per il privato è un'esternalità - p.e. i benefici sociali meritori; l'indotto sugli operatori economici del territorio circostante l'impresa - per il pubblico è la finalità istituzionale).

Poiché il mercato è esposto a fallimenti, **la difesa dei più deboli e degli interessi collettivi viene affidata all'intervento dello Stato, ovvero del potere pubblico** (Stato in quanto ordinamento: amministrazione centrale, Regioni, Province, Comuni). Anche il **pubblico**, però, **fallisce** per molte ragioni, fra cui anche le asimmetrie informative, il difetto di telescopio e la possibilità che

l'agente¹¹ (l'amministratore pubblico che agisce per conto della proprietà collettiva) anteponga i propri interessi a quelli della proprietà (che, in questo caso, è costituita dalla comunità).

Di fronte ai fallimenti del mercato e ai fallimenti del pubblico il **non profit**¹² si propone come possibile soluzione, giacché (almeno teoricamente) unisce gli aspetti positivi del mercato e quelli del pubblico (ovvero per sua natura non incorre nei fallimenti del mercato né in quelli del pubblico). Infatti nel non profit gli utili sono ammessi e desiderabili, ma non possono essere ripartiti tra i soci (il che eviterebbe l'avidità), bensì impiegati per potenziare l'impresa.

Più precisamente il non profit comprende le organizzazioni che non hanno finalità di lucro, ovvero eventuali profitti non vengono distribuiti al soggetto economico ma reinvestiti nell'attività. Possono svolgere qualche attività commerciale inerente all'oggetto sociale, purché marginale o rispondente a finalità di utilità sociale. Un discorso particolare vale per le **ONLUS** (Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale). Si tratta di una qualifica ai fini di vantaggi fiscali (non sono soggette a tassazione) consentita ad aziende non profit attive nell'assistenza sociale e socio-sanitaria, beneficenza, istruzione, formazione, sport dilettantistico, tutela e promozione dei beni storici e artistici, tutela dell'ambiente, promozione culturale ed artistica, tutela dei diritti civili, ricerca scientifica.

Teoria dell'agenzia

Alla differenza fra imprenditore (si assume il rischio di impresa in termini patrimoniali) e manager (si assume solo il rischio direzionale) corrisponde una pericolosa divaricazione di obiettivi, da cui possono discendere distorsioni gestionali.

Al riguardo si parla nella letteratura economico-manageriale di *teoria dell'agenzia*. Questa ha per oggetto le relazioni tra il titolare di un diritto, di un interesse (principal) e un soggetto (agent) cui è demandato l'esercizio del diritto in nome e per conto del titolare stesso. Essa nasce con riferimento al rapporto tra individui (es. imprenditore e manager), tra soggetti collettivi (azionisti rappresentati in assemblea e consiglio di amministrazione), tra istituzioni (es. comunità e propri rappresentanti). Tale teoria può essere riassunta nei seguenti termini: l'agente può esercitare le funzioni e i poteri che gli sono stati delegati per perseguire interessi propri e non gli interessi del principale/delegante. Il comportamento dell'agente potrà essere meglio governato quanto più chiare sono le regole definite dal principale/delegante ed efficaci i controlli sui risultati del suo operato.

L'esercizio improprio, distorto, disfunzionale, non coerente con le attese del principale/delegante può avvenire dunque per tre ordini di **motivi**:

- **asimmetrie informative;**
- **incapacità o difficoltà del principale/delegante nell'esplicitare i propri interessi e nel definire gli obiettivi;**
- **debolezza di controlli sull'operato dell'agente.**

Nel caso di istituzioni pubbliche o organizzazioni private complesse il rapporto di agenzia può essere indagato a due livelli.

¹¹ Cfr. Teoria dell'agenzia.

¹² **Imprese non profit:**

- a) erogatrici (cedono beni e servizi alla comunità senza corrispettivi o con corrispettivi simbolici);
- b) sociali (scambiano beni e servizi con il mercato con finalità genericamente sociali);
- c) mutualistiche: soprattutto si tratta di cooperative. Lo scopo mutualistico consiste nel fornire beni o servizi o lavoro direttamente ai soci, in modo più vantaggioso rispetto alle condizioni del mercato. Lo scopo mutualistico assicura la limitata distribuzione degli utili tra i soci e la devoluzione a scopi di utilità pubblica del patrimonio sociale, in caso dello scioglimento della società.

- tra Assemblea degli Azionisti (principal) e Consiglio di Amministrazione (agent) e tra Consiglio di Amministrazione (principal) e Amministratore Delegato/Direttore Generale/Top Management (agent) (organizzazioni private);
- tra cittadini (principal) e organi eletti (agent), tra organi eletti (principal) e alta dirigenza (agent), tra governo centrale (principal) e enti locali (agent) (istituzioni pubbliche).

Particolarmente a rischio sono le istituzioni pubbliche.

Infatti quando il numero di proprietari è molto grande (proprietà diffusa e proprietà pubblica) diminuisce la possibilità esercitare efficacemente i controlli da parte della proprietà stessa. L'agente può approfittarne per acquistare benemeritenze, ripartendo fra i proprietari quelli che appaiono utili, ma che consistono, invece, nella erosione del capitale (es. erosione del capitale conseguente alla scarsa manutenzione del patrimonio, dei mezzi di produzione, ecc.).

Inoltre, nel caso di servizi pubblici le attese dei diversi gruppi di cittadini possono essere tra loro molto differenziate o addirittura contrapposte e, a loro volta, gli indirizzi e gli obiettivi da parte degli organi politici nei confronti dell'amministrazione possono essere poco chiari, contraddittori e condizionati più da esigenze di acquisizione del consenso che non da quelle di funzionalità, efficacia, efficienza, economicità. Ad esempio, anche a causa delle asimmetrie informative e delle incapacità o difficoltà dei cittadini nell'esplicitare i propri interessi e nel definire gli obiettivi, accade frequentemente che il pubblico amministratore faccia intendere di agire in modo da creare valore per la comunità, mentre in realtà ne erode il valore dei beni, come quando, per tornaconto elettorale si spende per vistosi e inutili restauri anziché per la prevenzione del danno.

I possibili interventi per eliminare o ridurre i limiti e le possibili distorsioni del rapporto di agenzia nel campo dei servizi pubblici in generale e di quelli culturali in particolare consistono nella:

- definizione di **standard quali-quantitativi** dei servizi, posti dallo Stato e dagli Enti Locali alle istituzioni culturali e ai loro responsabili di vertice (condizione necessaria ancorché non sufficiente per facilitare i controlli, ossia per monitorare e valutare il raggiungimento/mancato raggiungimento degli obiettivi);
- **trasparenza e l'accessibilità** degli atti;
- adozione di chiari e comprensibili **strumenti di rendicontazione** (reporting) e attivazione di **processi di rendicontazione** finanziaria e non finanziaria nei confronti di diversi portatori di interesse (**accountability**).
- introduzione di **incentivi** per l'agente a rispettare gli standard e a perseguire gli obiettivi;
- **formazione** di coloro che esercitano la funzione di agente: mentre nel caso delle imprese i manager (agenti) sono dotati di conoscenze, competenze e professionalità omogenee con quelle di chi valuta il loro operare (imprenditore, proprietario, azionista, altri *stakeholder*), nel caso delle istituzioni culturali, specie se pubbliche, spesso coloro che hanno le funzioni e la responsabilità di gestire e valorizzare il patrimonio culturale non sono dotati delle conoscenze, competenze, professionalità per garantire la buona gestione di organizzazioni complesse. Essere esperti di beni culturali non significa essere esperti di gestione delle istituzioni culturali. Pertanto può accadere che questi diano una propria interpretazione limitata e riduttiva delle proprie funzioni e responsabilità, rispetto agli interessi e alle attese della società. Non di rado contrappongono la conservazione del patrimonio culturale alla sua valorizzazione.

In sintesi

La teoria dell'agenzia, formulata prevalentemente per evitare che gli agenti sostituiscano i propri interessi a quelli del principale, può e deve essere ripensata e riformulata in senso positivo, ossia nel senso di interventi finalizzati a promuovere comportamenti degli agenti più coerenti con le

aspettative dei principali/deleganti. Un passaggio che nella teoria economica classica del rapporto principale-agente viene ricondotto essenzialmente o prevalentemente alla eliminazione di asimmetrie informative, nelle teorie di management, applicate alle istituzioni pubbliche in generale e alle istituzioni culturali in particolare, deve fare riferimento anche allo sviluppo di una cultura diversa da quella, burocratica, della correttezza solo formale degli atti.

L'IMPRESA/AZIENDA

Impresa/azienda: presupposti portanti

L'impresa e l'azienda sono organizzazioni costituite da un insieme di parti, ciascuna delle quali deputata ad una particolare funzione per il conseguimento di uno scopo comune:

- proprietari (shareholder);
- risorse materiali e immateriali;
- partecipanti interni ed esterni (stakeholder) (n.b: quando l'azienda è pubblica, proprietà e partecipanti coincidono);
- valori.

Tali parti formano un insieme organico, perché la specializzazione delle parti è accompagnata dal coordinamento complessivo (organizzazione).

Per vivere, l'azienda/impresa intrattiene scambi con l'esterno.

I 3 elementi distintivi di un'azienda/impresa sono, pertanto:

- 1) l'organizzazione;
- 2) lo svolgimento di processi di produzione;
- 3) lo scambio.

L'impresa ha un quarto elemento:

- 4) il profitto.

Imprenditore: si assume il rischio di impresa in termini patrimoniali.

Manager: si assume solo il rischio direzionale.

Stakeholder

Parlando di impresa/azienda occorre dunque definire anzitutto il concetto di **stakeholder**.

Tale concetto era originariamente limitato a coloro che avevano interessi diretti nella vita dell'azienda/impresa; successivamente si è ampliato ai soggetti interessati anche indirettamente e che possono influenzare le decisioni aziendali. I primi (*stakeholder primari*) sono i lavoratori, i fornitori, i finanziatori ecc. I secondi (*stakeholder secondari*) sono le istituzioni, gli ambientalisti, le associazioni di consumatori e ogni altro gruppo di pressione.

Una possibile distinzione è fra stakeholder:

- a) interni (proprietari, dipendenti, ecc.)
- b) esterni diretti (fornitori, clienti/utenti, ecc.)

esterni indiretti (tutti quelli diversi dai diretti sui quali ricadono gli effetti - esternalità - positivi o negativi dell'attività produttiva).

Sistema

Un altro concetto chiave è quello di SISTEMA

Un sistema è connotato da alcune proprietà:

- comporta un suo **confine** individuabile;
 - è composto da elementi identificabili (**componenti**), tutti collegati fra loro;
 - tende nel suo insieme verso un obiettivo, **una finalità**;
 - tende verso uno stato di **equilibrio** complessivo;
 - proprio per la necessità di stare in equilibrio (altrimenti si distrugge), ogni modifica di un componente provoca, per il gioco delle interrelazioni, un cambiamento di una o più delle altre componenti e, dunque, un cambiamento indiretto nel risultato del sistema;
- Il sistema può essere più o meno aperto (= scambia energie e materie con l'ambiente) o chiuso. La nozione di sistema implica quelle di sovrasistemi (sistemi esterni) sottosistemi (sistemi interni).

Dunque, l'azienda/impresa può essere definita come un **sistema** (organizzazione plurisistemica), costituito da più sottosistemi (sistemi semplici) interconnessi, che tendono ad un equilibrio globale.

In particolare l'azienda/impresa può essere definita un **sistema complesso** (comprensivo di più sistemi semplici interconnessi, che tendono ad un equilibrio globale), **aperto** (in relazione con l'ambiente esterno), **dinamico** (vitale), di tipo **socio-tecnico** (in quanto organizzazione di risorse umane e mezzi di produzione) e **cognitivo** (in quanto sistema di conoscenze atte a produrre nuove conoscenze).

Ambiente

L'ambiente è l'ambito all'interno del quale l'azienda/impresa svolge la sua funzione e **costituisce un sistema di vincoli e opportunità**.

Possiamo distinguere 4 diverse tipologie di **macroambiente** con cui ogni azienda/impresa deve confrontarsi (**sovrasistemi**):

- 1) **sistema politico-istituzionale**: forma di governo e ordinamento legislativo;
- 2) **sistema economico**: macrovariabili economiche che influenzano l'operato delle imprese (economia di mercato, economia di piano o collettivista, economia mista);
- 3) **sistema demografico-sociale**: struttura della popolazione;
- 4) **sistema culturale-tecnologico**: sistema di valori e conoscenze-tecnologie

Il **microambiente** in cui opera l'impresa è invece il **mercato**, inteso come luogo dello scambio.

Impresa/azienda come organizzazioni produttive

Nella dottrina economico-aziendale sia l'impresa che l'azienda producono beni o servizi da scambiare sul mercato in funzione del profitto o della creazione di valore sociale.

Più precisamente conviene dire che si tratta di **organizzazioni di beni e persone** che, mediante l'acquisizione e la trasformazione di un complesso differenziato di risorse materiali e immateriali (**input**), **producono** beni/servizi (**output**) che hanno maggior valore rispetto alle risorse materiali e immateriali con cui sono stati realizzati. I prodotti sono destinati ad essere scambiati con

consumatori e utenti esterni, che se ne avvalgono per soddisfare i propri bisogni, in modo che lo scambio produca un utile, con il quale remunerare il capitale di rischio investito, o valore sociale. Dunque

Il significato economico di **produzione è accrescere il valore dei beni**.

Tale **valore si esprime al momento dello scambio: per l'impresa** = produzione di un utile (con il quale remunerare il capitale di rischio investito); per l'azienda = creare maggiore valore sociale.

Come già detto, i 3 elementi distintivi di un'azienda/impresa sono dunque:

- 1) l'organizzazione;
- 2) lo svolgimento di processi di produzione;
- 3) lo scambio.
- 4) il profitto/il valore sociale.

Fattori produttivi

Si tratta dei fattori immessi nel processo di trasformazione (di cui costituiscono gli **input**) e dalla cui combinazione deriva la produzione del prodotto finale.

Questi possono essere segmentati anzitutto in **materiali e immateriali**.

Tre sono le principali tipologie in cui poterle segmentare.

- Le **risorse naturali**. I mezzi originari che si trovano a disposizione dell'uomo senza che vi abbia concorso la sua opera; sono beni irriproducibili da parte dell'uomo, che può però modificarli.
- Il **lavoro**. Qualunque attività umana, fisica (materiale) o mentale (intellettuale), prestata ad un'impresa per la produzione di beni economici.
- Il **capitale**. Comprende il denaro e i beni¹³.
- L'**organizzazione**. Riguarda la capacità di organizzare e combinare (coordinamento e gestione) i fattori produttivi nella migliore proporzione possibile.

Prodotto

Joseph Alois Schumpeter (*Storia dell'analisi economica*, Boringhieri, Torino 1968, pp. 206-222) definisce il prodotto (**output**) come una funzione dei fattori produttivi (**input**) immessi nel processo produttivo (di trasformazione). Il prodotto può essere materiale o immateriale.

Beni e servizi

È possibile produrre beni e servizi.

¹³ Più precisamente, il capitale comprende denaro e beni produttivi (che devono essere *i) materiali* – non lo sono infatti i servizi-; *ii) output* di un processo produttivo – altrimenti si tratterebbe di risorse naturali-; *iii) reimpiegati* nella produzione – non destinati al consumo). Inoltre si distingue in capitale fisso e capitale circolante. Il capitale fisso consente d'essere usato più volte in più cicli produttivi (es. macchinari, edifici, terreni, strumenti di lavoro, ecc.). Il capitale circolante è, invece, utilizzato in un unico ciclo produttivo (es. materie prime, denaro, energia, ecc.).

Bene	Servizio
Tangibilità	Intangibilità
Tempi distinti tra produzione e consumo (ciò implica che i beni si possano inventariare, immagazzinare, controllare ecc. prima che siano consumati)	Simultaneità tra produzione e consumo (ciò implica che i servizi NON si possano inventariare, immagazzinare, controllare ecc. prima che siano consumati)
Alta intensità di capitale (Capital intensive)	Alta intensità di lavoro e di conoscenza (Labour and knowledge intensive)
Ridotta interazione dell'utente	Alta interazione con l'utente
L'elemento umano può avere una importanza ridotta	Elevata importanza dell'elemento umano
Qualità oggettiva e misurabile	La qualità è quella percepita dall'utente ed è difficilmente misurabile (la qualità non è intrinseca: impossibilità di stabilire la qualità prima che il servizio sia erogato)
Risposta non immediata alla domanda	Rapida risposta alla domanda
Bassa importanza dell'ambiente di produzione e dei supporti fisici	Elevata importanza dell'ambiente di produzione e dei supporti fisici a cominciare dal luogo dell'erogazione.

Prodotto come paniere di attributi

Dal punto di vista dell'utente il prodotto consiste in un fascio di utilità o in un *paniere di attributi*, perché può contestualmente rispondere ad una molteplicità di bisogni.

Il bene/servizio si articola in almeno tre diversi livelli:

- 1) livello primario, relativo alla prestazione di base (p.e. nel museo: la visita);
- 2) livello secondario, relativo ai servizi complementari strettamente connessi alla prestazione di base (p.e. nel museo: visita guidata);
- 3) livello esteso, relativo ai servizi accessori (p.e. museo: bookshop).

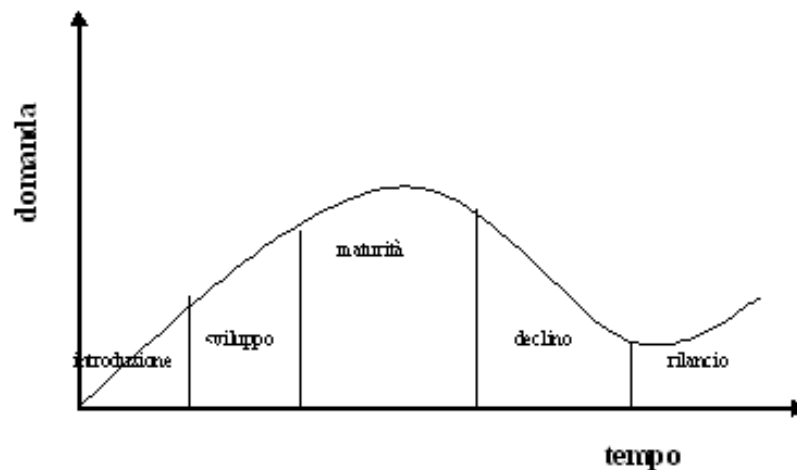
Tipologie di prodotto:

- *prodotti convenience*: di largo consumo, poco costosi, a basso rischio (p.e.: alimentari, dentifrici, ecc.);
- *prodotti shopping*: di elevata qualità e prezzo, richiedono preve informazioni e confronti, si tratta tipicamente di "beni durevoli" (p.e.: arredamento, elettrodomestici, ecc.);
- *prodotti specialty*: massimo sforzo di informazione preventiva, perché a massimo rischio.

Ogni prodotto ha un ciclo di vita nel mercato: introduzione, sviluppo, maturità e declino¹⁴.

¹⁴ In estrema sintesi, questi sono i caratteri principali delle 4 fasi:

- introduzione (lancio; lenta crescita vendite; scarsi profitti; strategie di marketing focalizzate sulla penetrazione del mercato);
- sviluppo (aumento della domanda e crescita delle vendite; aumento dei profitti; strategie di marketing focalizzate sulla creazione e sul consolidamento del posizionamento del prodotto nel mercato e della *brand loyalty*);



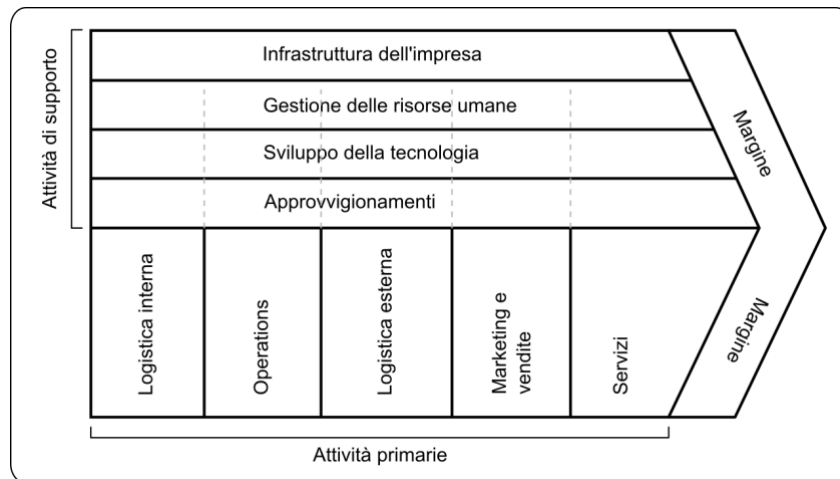
Product offering

Oggi è fondamentale ragionare in termini di offerta di prodotto (*product offering*). Questa comprende, oltre al prodotto in sé, le componenti aggiuntive (quali il brand, il prezzo, l'outlet di acquisto) e i servizi accessori, che, in questa stagione in cui i desideri hanno sostituito per lo più i bisogni, risultano solitamente addirittura preminenti sulla qualità merceologica del prodotto stesso nelle decisioni di acquisto.

Catena del valore di un'impresa e filiera produttiva

La **catena del valore** rappresenta l'insieme delle attività strategicamente rilevanti svolte da un'impresa/azienda per realizzare, consegnare e assistere un prodotto (Porter, 1985).

-
- maturità (saturazione della domanda e vendite elevate e costanti; massimi profitti; strategie focalizzate sulla commercializzazione del know-how e ricerca di nuovi mercati);
 - declino (diminuzione della domanda, delle vendite e dei profitti; strategie di disinvestimento: eliminazione del prodotto o tentativo di riposizionarlo).



Per **filiera produttiva** si intende la catena di attività svolte in genere da più imprese che vanno dalla creazione della materia prima all'arrivo del prodotto finito al consumatore/utente finale. (produzione materie prime; produzione prodotto; produzione materiali per confezionamento; confezionamento; immagazzinamento e distribuzione).

Costi e profitto-utile

Ai nostri fini, le tipologie di **costi** che risultano più importanti sono quelli

- 1) **Fissi**: il loro ammontare è indipendente dalla quantità di prodotti realizzati (ad esempio affitti, interessi, in moltissimi casi anche i costi salariali).
- 2) **Variabili**: il loro ammontare è direttamente correlato al volume di produzione (ad esempio materie prime, costi di trasporto, ecc.).

La somma dei costi fissi e dei costi variabili determina l'ammontare dei costi **totali**.

- 3) In realtà esistono anche i costi **marginali**, che, però, sono ai nostri fini trascurabili. Tuttavia, per completezza, conviene dire che il costo marginale è il costo dell'*ultima unità prodotta*, ovvero il costo che l'impresa deve sostenere per produrre *un'unità di prodotto in più*.

Ad esempio: l'impresa produce 1.000 prodotti con un costo totale di € 2.000,00. Se decide di produrre uno *in più*, avrà un costo totale di 2100,00 euro. Il costo marginale sarà uguale a: $2100,00 - 2000,00 = 100,00$.

Il costo marginale *diminuisce* fin quando l'aumento della produzione non satura le capacità produttive anche ottenibili mediante una migliore organizzazione. Quindi ogni *nuova unità* di prodotto *costa meno della precedente*. Costa di più, invece, quando la produzione comporti un potenziamento della capacità produttiva mediante aumento degli input.

Il costo marginale diminuisce sempre più fino alla saturazione della capacità produttiva.

Nella teoria economica il risultato economico dell'attività aziendale è detto "**profitto**" o "**utile**" ed è pari alla differenza (eventuale) tra il valore della produzione (ricavo) e i costi produttivi impiegati per ottenerla.

Capitale di rischio, equilibrio economico, margine di contribuzione

Il **capitale di rischio** indica il capitale di finanziamento investito nell'impresa o nell'azienda anche pubblica.

Comprende:

- conferimenti iniziali e successivi (capitale sociale) in denaro;
- conferimenti in natura;
- utili non distribuiti ai soci e impiegati per l'autofinanziamento.

Si parla di **equilibrio economico** quando i ricavi generati dalla gestione imprenditoriale o il valore pubblico creato dalla gestione aziendale risultano tendenzialmente superiori ai costi sostenuti, ovvero capaci di coprire i costi dei fattori produttivi e di residuare un utile soddisfacente con cui corrispondere un'adeguata remunerazione al capitale

Per un tempo limitato è anche possibile accettare che si verifichi una perdita, ma nel lungo periodo ciò non può essere accettato.

Si definisce **marginale di contribuzione unitario** la differenza tra prezzo unitario di vendita e il costo variabile unitario di produzione (Pu-CVu); questa grandezza rappresenta l'importo che, a seguito della vendita di un prodotto, rimane (tolto i costi variabili unitari) a disposizione per coprire i costi fissi.

Azienda pubblica

Perché esistano aziende pubbliche, occorre che si agisca in un'economia mista: pubblico e privato.

L'azienda pubblica è un'azienda il cui capitale è conferito - interamente o per la maggior parte o in proporzione tale da consentire il controllo dell'azienda/impresa - da uno o più soggetti pubblici (altrimenti si parla di "impresa mista").

È di **produzione**, quando vende sul mercato i beni e servizi e si finanzia con i proventi.

È di **erogazione**, quando eroga servizi a titolo gratuito e viene sostenuta a spesa del pubblico.

In pratica le due forme spesso coesistono o perché una stessa azienda è in parte di produzione e in parte di erogazione o perché vende prodotti/servizi a prezzi inferiori a quelli di mercato.

L'azienda/impresa pubblica è tipica del welfare state (il cui culmine data agli anni '70) e si rafforza e si indebolisce in relazione al rafforzarsi e all'indebolirsi di questo. Il Welfare state (o stato di benessere), ovvero lo stato assistenziale (o sociale), è una delle caratteristiche delle economie miste (presenza del pubblico e del privato consistente nel fatto che lo Stato interviene in alcuni settori economici, come assistenza sanitaria, istruzione, accesso alla cultura, assistenza di invalidità, sistema pensionistico, ecc.) al fine di eliminare le disuguaglianze sociali. Negli ultimi anni si è assistito alla crisi del welfare state, con la conseguente privatizzazione di alcuni servizi pubblici (telecomunicazioni, ecc.), con l'obiettivo di ridurre la spesa pubblica, migliorare l'efficienza dei servizi offerti ai cittadini, garantire una riduzione delle tariffe in virtù della presenza di un sistema concorrenziale.

L'azienda pubblica difatti è uno degli strumenti d'intervento pubblico nell'economia. Serve soprattutto a:

- 1) fornire beni/servizi di pubblica utilità che non reggono al mercato;

- 2) assicurare il controllo pubblico sulla produzione di beni e servizi di particolare rilevanza per la sicurezza nazionale;
- 3) sostenere lo sviluppo economico di aree depresse o di settori di particolare interesse non sufficientemente alimentati da investimenti privati.

Di norma lo scopo dell'azienda pubblica non è, quindi, il profitto (fanno eccezione i monopoli fiscali: tabacco, lotterie: imprese pubbliche); nondimeno pur non essendone lo scopo, le aziende pubbliche potrebbero avere profitti o, comunque, **sono tenute a rispettare il vincolo di economicità interna (grazie ai sussidi pubblici), pena il loro fallimento, ovvero la loro scomparsa.**

Evoluzione del concetto di impresa

Le **finalità dell'impresa** sono stabilite dagli individui che ne detengono la proprietà e il governo e sono cambiate nel tempo in relazione al mutamento del contesto in cui ci si è trovati ad operare.

- a) **Nell'economia classica** (dalla pubblicazione di *La ricchezza delle nazioni -An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, 1776- di Adam Smith fino al 1870) l'impresa si propone di **massimizzare il profitto**. Ciò significa che è intesa come un'organizzazione orientata alla redditività di mercato mediante la produzione di beni privati (ovvero a pagamento e a prezzi massimamente remunerativi) e pertanto vincolato a valori di economicità da misurare in base alla capacità di remunerazione del capitale di rischio (ovvero il capitale investito).

La massimizzazione del profitto risulta dalla massimizzazione dei ricavi (ovvero massimo prezzo di mercato per il massimo di prodotti venduti) e dal massimo contenimento dei costi. In questa fase in cui prevale il modello liberale di impresa proprio della rivoluzione industriale lo *stakeholder* fondamentale dell'impresa è l'azionista, ovvero l'imprenditore e proprietario.

- b) Dal 1871-74 - prime opere sistematiche di William Stanley Jevons, Carl Menger e Léon Walras - inizia la fase neoclassica, fondata sulla teoria del valore inteso come utilità. Successivamente l'impresa si propone di **creare e diffondere valore (per tutti i partecipanti dell'impresa sia interni che esterni) per la propria sopravvivenza nel lungo periodo**. In tale visione proiettata al futuro, non conta il profitto a breve, ma la potenzialità di produrre risultati sempre migliori. Ora gli *stakeholder* interni dell'impresa (dirigenti d'impresa e lavoratori) acquisiscono un maggior potere contrattuale e il loro obiettivo è, come per l'imprenditore, creare valore.
- c) Il contesto attuale fa sì che l'impresa debba poter concorrere al miglioramento dell'ambiente in cui opera e mirare ad assicurare che tutti i partecipanti siano garantiti quanto all'ottenimento dei benefici. Perciò **l'impresa deve agire inglobando valori etici (etica d'impresa)**.

La definizione corretta rispetto al contesto attuale è: organizzazione di beni e persone, che, mediante processi produttivi che non causano esternalità negative (o che causano – quantomeno – esternalità positive sufficientemente più rilevanti di quelle negative) trasforma le risorse impiegate (materiali e immateriali) per ottenere beni di maggior valore, che sono destinati ad essere scambiati con consumatori e utenti esterni, che se ne avvalgono per soddisfare i propri bisogni, in modo che lo scambio produca un utile, con il quale remunerare il capitale di rischio investito.

Al variare degli *stakeholder* a cui l'impresa si riferisce variano anche i modelli di impresa. Secondo la distinzione proposta da Dario Velo (2004) dalla rivoluzione industriale ai nostri giorni si sono succeduti quattro diversi modelli di impresa:

1. in una prima fase lo *stakeholder* fondamentale dell'impresa è l'**azionista**, ovvero l'imprenditore e proprietario (modello liberale di impresa proprio della rivoluzione industriale);
2. successivamente si assiste ad un aumento del potere contrattuale degli ***stakeholder interni*** all'impresa (dirigenti d'impresa e lavoratori);
3. a partire dagli anni '80 si afferma una terza categoria di *stakeholder* (*stakeholder esterni*), costituita dai consumatori e dalla società entro cui si colloca l'impresa;
4. nel contesto attuale l'attenzione si rivolge anche ad una quarta categoria di *stakeholder*: le generazioni future (da cui l'imperativo della sostenibilità).

Acquisizione del vantaggio competitivo e crescita dell'impresa

Possiamo individuare due principali filoni di studi relativi al tema dell'acquisizione del vantaggio competitivo e della crescita da parte delle imprese e, dunque, in merito alla relazione tra impresa e mercato: il paradigma *struttura-condotta-performance* e la *Resource-based Theory*.

Paradigma struttura-condotta-performance

Lo sviluppo di questo paradigma va fatto risalire agli studi di Mason (1949) e Bain (1959) nel campo dell'organizzazione industriale. Tale approccio fu poi rielaborato da Porter agli inizi degli anni '80.

Per questo metodo analitico il mercato è elemento principale di analisi, la cui organizzazione-struttura detta le regole del gioco. Il problema fondamentale per l'impresa diventa la scelta della **giusta strategia di entrata nel mercato** e il conseguente posizionamento (acquisizione di una quota di mercato più ampia possibile) e la capacità di **difendere le rendite acquisite escludendo coloro che cercano di entrare**. (Porter, 1980)¹⁵.

In sintesi secondo gli studiosi strutturalisti la struttura del mercato incide sul comportamento delle imprese che, a sua volta, influenza il risultato della gestione aziendale. Il paradigma *struttura-condotta-performance* viene però criticato da coloro che ritengono che sia il comportamento delle imprese a determinare la struttura del mercato, proponendo un nuovo paradigma (*condotta-struttura-performance*).

Resource-based Theory

Il secondo importante filone di studi relativo al tema all'acquisizione del vantaggio competitivo e della crescita da parte delle imprese va sotto il nome di *Resource-based Theory* (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Andrews, K. 1987; Amit and Schoemaker, 1993...). Questa teoria afferma che un'impresa è in grado di acquisire un vantaggio competitivo perché propone prodotti a minor costo e a maggiore qualità, grazie alla capacità di valorizzare (utilizzare al meglio) le risorse scarse e di valore che l'impresa possiede (e che sono responsabili dei bassi costi e migliore qualità). Ciò significa che ciò che un'azienda può acquisire in termini di rendite non

¹⁵ Porter sviluppò il modello delle cinque forze competitive (barriere all'entrata, minaccia di nuovi prodotti o servizi sostituiti e nuovi entranti, potere contrattuale dei fornitori e degli acquirenti, intensità della competizione tra i soggetti nello stesso settore industriale) che determinano i vantaggi o gli svantaggi degli attori all'interno del mercato o del segmento di mercato considerato.

dipende solamente dalle opportunità che incontra, ma soprattutto dalle risorse e dall'organizzazione che riesce a costruire (Learned et al.1969). L'impresa diviene il principale protagonista nell'arena competitiva del mercato. Si ribalta completamente il punto di vista rispetto alla teoria elaborata da Porter: il vantaggio acquisito e la crescita non avvengono più solo ed esclusivamente in virtù della posizione di partenza nel mercato e dalle capacità di difenderle, ma il fattore primario diventano le capacità distintive possedute dall'impresa e la sua abilità nel gestirle e rinnovarle.

Nell'idea di impresa introdotta dalla Resource Base Theory e sviluppata ed ampliata nella teoria delle dynamic capabilities (Teece, Pisano, Shuen, 1997), le competenze e l'organizzazione sono i fattori più importanti che caratterizzano l'identità stessa dell'impresa¹⁶.

In conclusione:

il paradigma della Resource Based View assume quali variabili di base del processo di pianificazione strategica di un'impresa i fattori endogeni, anziché quelli esogeni sui quali si imperniava il modello struttura-condotta-performance.

Evoluzione del concetto di valore

La nozione di valore è estremamente complessa e variamente interpretata.

È intanto utile chiarire le differenze di seguito illustrate.

- **Valore materiale e valore immateriale.**

Sono entrambi di specie economica (ma non necessariamente finanziaria-monetaria), giacché entrambi legati alla soddisfazione di bisogni/alla produzione di benefici, ancorché di diversa specie. Appare dunque improprio l'antico paradigma che contrappone valore economico e valore culturale, valore artistico ecc.

- **"Valore in sé" e valore d'uso** di un oggetto. Il primo è solo potenziale (non ancora manifestatosi), mentre il secondo è quello effettivo e, dunque di maggior beneficio, e corrisponde alla utilità che comporta.

Inoltre possiamo affermare quanto segue.

- Il valore può essere riconosciuto fideisticamente anche senza averne fatto esperienza diretta magari per semplice **convenzione sociale**¹⁷, ma la piena dimensione del valore si esprime solo se c'è uno scambio (al momento dello scambio e dopo).

¹⁶ Nell'ambito della RBV si sono sviluppati numerosi filoni di studio, che hanno per fondamentale assunto il superiore posizionamento sui mercati delle organizzazioni "preparate e capaci". In particolare a porre l'enfasi sulle conoscenze quale presupposto di "preparazione e capacità" è la Knowledge-based View, che considera l'impresa come un'organizzazione deputata al coordinamento di processi di creazione, accumulo, scambio e utilizzo della conoscenza quale principale driver di creazione di valore, perché, se gestita in modo adeguato, costituisce il "motore del circuito di apprendimento" (Fransman, 1994, p. 775) e il presupposto delle competenze.

Sul ruolo strategico di queste ultime, in quanto capacità di combinare le risorse possedute e di svilupparne di nuove prima dei concorrenti (Henderson e Cockburn, 1994) attraverso processi di apprendimento di tipo sia "interno" che "da interazione" (Grant, 1996; Cohen e Levinthal, 1990; Kogut e Zander, 1992), e sulla necessità di un costante aggiornamento in consonanza con le mutazioni del contesto si focalizza la Competence-Based Theory, che viene poi ampliata in una prospettiva dinamica dalla Dynamic Capabilities Theory. Quest'ultima si propone di perpetuare la valenza strategica delle competenze firm specific, facendo in modo che continuino nel tempo a costituire rilevanti opportunità per l'impresa, anziché finire per rappresentarne un vincolo.

¹⁷ Il valore può essere percepito anche solo idealmente, magari per semplice convenzione sociale, senza averne fatta diretta esperienza:

- Per originare il valore d'uso, necessita dunque un'offerta di prodotti e/o servizi (quanto ai beni culturali il servizio ha per grado minimo la fisica accessibilità degli oggetti). Dunque 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. 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.

Di conseguenza:

- il valore non esiste come qualità intrinseca di una cosa, ma consiste in un riconoscimento da parte degli utenti potenziali e/o effettivi.

Un oggetto può allora avere un diverso valore a seconda:

- del suo valore potenziale;
- della capacità di riconoscerlo da parte di chi è addetto a valorizzarlo;
- del mondo in cui il suo valore potenziale viene esplicitato (valorizzato);
- del contesto in cui viene percepito;
- dei bisogni di chi lo percepisce;
- delle risorse personali di chi lo percepisce.

La misura economica e monetaria del valore percepito è espressa in termini di:

- disponibilità individuale a pagare (monetariamente o altrimenti per avere qualche cosa (DAP));
- e di disponibilità ad accettare una compensazione (DAC) monetaria o di altra specie per rinunciare a qualche cosa.

Non a caso la scienza del valore è detta assiologia, da ἀξία, ἀξίος, che significano indistintamente insieme merito, valore, prezzo. **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, infine 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 configurano un mercato specifico.

Dunque i beni pubblici rispondono alle comuni logiche del mercato: produzione, scambio, corrispettivo (anche monetario), differendo però dalla sfera privata perché:

- non entrano in possesso del corrispettivo direttamente, ma attraverso i sussidi ad essi assegnati dai poteri pubblici;
- sono **prepagati**.

LA GESTIONE

-
- a) il valore di "opportunità", avvertito da chi sa di poter trarre beneficio da taluni beni e servizi, anche se non ne fruisce direttamente;
 - b) il valore di "esistenza" per chi volesse fruirne in futuro;
 - c) il valore di "eredità" per le generazioni future;
 - d) il "valore di "prestigio" che ne ottiene anche chi non li usa e non li apprezza.
- Tuttavia il valore raggiunge il suo massimo, allorché consegue ad esperienze d'uso.

Gestione e management

La gestione può essere definita come l'insieme delle operazioni tra loro combinate riguardanti il corretto uso dei fattori di produzione e di tutte le altre attività d'impresa effettuate per conseguire nel modo migliore le finalità dell'organizzazione.

Gestire significa in primo luogo decidere.

Occorre distinguere fra:

- Gestione **strategica** - complessiva, competitiva:
definisce il rapporto con il contesto generale e include le scelte di fondo riguardanti gli obiettivi e l'impiego delle risorse aziendali.
- Gestione **operativa** - sistema di produzione e di scambio:
riguarda gli atti di decisione, controllo ed esecuzione relativi all'attuazione dei processi operativi.

Una gestione che risulti pesantemente condizionata dall'incombere dell'ordinario (ottica di breve termine) si traduce in "**amministrazione**" (piuttosto che in gestione). Questa, anche quando risulti efficientissima, **non può però riuscire a fronteggiare contesti mutevoli e dinamici**.

Alla luce di tali considerazioni il *management* (dall'inglese *manage*: gestire, coordinare) è definibile come **il complesso delle attività riguardanti la formulazione e l'esecuzione di decisioni (produzione, amministrazione) per il perseguimento degli obiettivi di un'azienda/impresa**.

Il *management*, inteso come disciplina, ha per oggetto lo studio dell'economia e gestione d'azienda/impresa.

Progetto d'impianto e d'impresa

Ogni progetto di impianto e di impresa va commisurato agli obiettivi da conseguire, stabilendo:

1. *mission*
2. strategie
3. programmazione delle attività-piani operativi
4. catena del valore
5. filiera produttiva

Mission aziendale

La *mission* è la ragion d'essere di un'organizzazione; sostanzia la sua identità e la sua immagine. La definizione della *mission* rappresenta il primo livello di formalizzazione delle finalità aziendali. Strategie, programmazione e ogni e qualunque altro elemento del processo decisionale debbono essere conseguenti e coerenti con la mission. La *mission* determina dunque i comportamenti dell'organizzazione.

L'impresa privata o l'impresa *non profit* si scelgono la missione. Le organizzazioni pubbliche la ricevono e non possono modificarla finché esistono, giacché, se cambia la *mission*, cambia la natura/la identità dell'organizzazione stessa.

La *mission*, mentre non può essere alterata, può, però, e anzi deve essere declinata in relazione al mutare sia delle condizioni di contesto (tempi e luoghi), sia delle condizioni interne all'organizzazione.

Strategie

Per conseguire le finalità previste dalla propria missione, viene messa a punto la strategia, ossia il comportamento imprenditoriale di lungo periodo finalizzato al raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'attività di gestione di un'azienda/impresa prevede l'assunzione di decisioni strategiche in fase di avvio e in corso d'opera per la realizzazione di programmi di sviluppo.

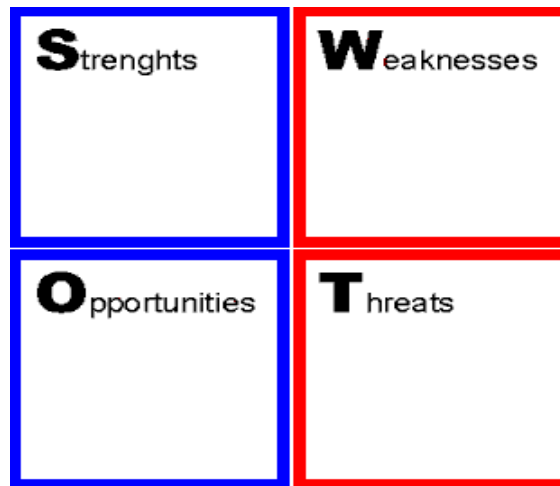
La strategia concerne dunque gli obiettivi **qualitativi di lungo termine** e attiene alla capacità di trasformare un sistema di vincoli in opportunità.

I comportamenti imprenditoriali di lungo periodo devono essere definiti secondo un percorso che prevede quattro fasi o momenti successivi:

- 1) formulazione delle previsioni;
- 2) individuazione degli obiettivi;
- 3) definizione della strategia;
- 4) adattamento della struttura organizzativa.

Le decisioni strategiche devono essere congruenti con l'ambiente, il contesto e le risorse interne. Per una corretta definizione delle strategie aziendali occorre dunque prendere in considerazione:

- 1) **lo scenario ambientale** nel quale l'azienda/impresa intende operare, valutando quattro variabili-sovrasistemi (**analisi PEST**, primo passo da compiere nello svolgimento dell'analisi competitiva):
 - scenario politico (P);
 - situazione economica (E);
 - tendenze sociali (S);
 - dinamiche tecnologiche (T).
- 2) il **contesto di riferimento**, analizzando opportunità (*opportunities*) e minacce (*trhreats*) da esso provenire, e il **sistema impresa** (risorse disponibili), valutandone i punti di forza (*strenghts*) e di debolezza (*weaknesses*) (**SWOT analysis**). È un'analisi di supporto alle scelte, utile per definire lo spazio economico dell'azienda/impresa, che risponde ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali; si basa su una matrice divisa in quattro campi e di seguito riportata.

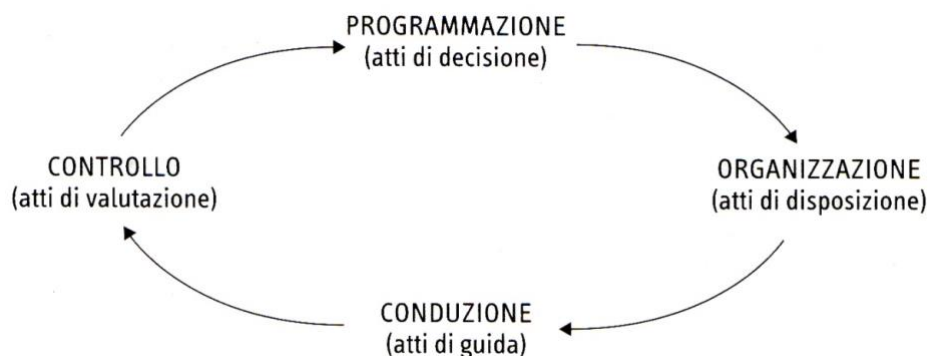


Si applica a qualsiasi soggetto: l'azienda, il prodotto, un'iniziativa, un progetto.

L'analisi va fatta prendendo in considerazione sia l'interno sia l'esterno dell'azienda, del prodotto, del progetto. I punti di forza interni di un prodotto, per esempio, sono i materiali e la tecnologia impiegati, quelli esterni il rapporto vincente con la concorrenza; anche opportunità e minacce sono da cercare all'interno (organizzazione, problemi sindacali) e all'esterno (impatto ambientale, recessione).

Il rischio più comune relativo ad un progetto è quello di agire decidendo in considerazione di un solo punto di vista: se è troppo pessimistico si stroncano le idee nuove e l'intraprendenza; se è troppo ottimistico si rischia di avventurarsi in acque pericolose senza avere le attrezzature adatte. Con la *SWOT analysis* invece ci si costringe ad analizzare il problema da quattro punti di vista diversi e contrastanti.

Ciclo di direzione: programmare, organizzare, condurre, controllare.



Programmazione

Il primo step del cosiddetto ciclo di direzione consiste nella **programmazione** (**Programmare: "scrivere prima"**), ovvero la definizione quanto più precisa degli obiettivi da raggiungere, delle conseguenti attività da svolgere e delle risorse (tecniche, umane e finanziarie) da impiegare.

Si tratta dunque di realizzare una pre-determinazione formale e analitica (dunque un documento scritto che specifichi obiettivi, mezzi, operazioni e loro tempi) del complesso di operazioni necessarie per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Condiviso e conosciuto da tutta l'organizzazione, ne costituisce uno strumento fondamentale di guida, coordinamento, controllo di gestione.

La programmazione consente di passare dall'enunciazione di obiettivi qualitativi di lungo periodo (definiti in termini di *mission* e di *strategie*) a obiettivi quantitativi a breve, medio e lungo termine

(che debbono essere coerenti fra loro e rispetto alla *mission* e alle strategie). La formulazione degli obiettivi deve essere, dunque, quanto più precisa, per evitare interpretazioni discrezionali. In relazione alla sua proiezione temporale la programmazione può essere strategica (a lungo termine), operativa (a medio termine), d'esercizio (a breve termine).

PIAN STRATEGICO	PIANO OPERATIVO	PIANO DI ESERCIZIO
Lungo termine (5 anni)	Medio termine (3 anni)	Breve termine (1 anno)

Decisiva è la qualità del processo di programmazione sia strategica che operativa.

- **strategica** - complessiva, competitiva:
definisce il rapporto con il contesto generale e include le scelte di fondo riguardanti gli obiettivi e l'impiego delle risorse aziendali.
- **operativa** - sistema di produzione e di scambio:
riguarda gli atti di decisione, controllo ed esecuzione relativi all'attuazione dei processi operativi. Il piano operativo va definito e sviluppato tenendo conto dei vincoli interni ed esterni (SWOT) sia come dati di fatto che come possibili variabili (controllabili, incontrollabili, semi controllabili).

Per verificare se c'è un errore nella programmazione e per riconoscerne la causa (errori di strategia o errori di conduzione) si effettua la **gap analysis**, che permette di verificare e analizzare eventuali scostamenti rispetto alle previsioni e le cause che li determinano per poter adottare dei provvedimenti correttivi.

In questa sede si definisce anche il **budget**, strumento contabile di tipo preventivo, allo scopo di confrontare i dati preventivi con i dati consuntivi. Il budget si struttura su base annuale, ma viene suddiviso su periodi di tempo più brevi, ad esempio trimestrali. Alla fine del primo trimestre si confronta il dato di budget con il risultato effettivo: se ci sono già scostamenti si possono prendere contromisure per migliorare la situazione (ad esempio si riducono i prezzi o si introducono nuovi prodotti).

Il budget varia in base all'oggetto preso in considerazione:

- budget economico: coinvolge tutte le funzioni aziendali e riguarda costi e ricavi, che devono essere preventivati da determinati uffici (p.e. Costo personale dall'ufficio personale; ecc.).
- budget finanziario: riguarda entrate e uscite;
- budget patrimoniale: investimenti e fonti di finanziamento.

Tecnica dello scorrimento

Una volta fissato, sotto il profilo temporale, l'orizzonte complessivo della programmazione, il contenuto dei budget operativi annuali viene aggiornato costantemente con il trascorrere del tempo. Così, allo scadere del primo anno, il budget del secondo anno viene fatto "scorrere", in modo che diventi il primo budget del triennio, procedendo così fino a definire il budget per l'ultimo periodo considerato.

Organizzazione

Alla programmazione segue la fase di **organizzazione**, che serve a mettere in atto quanto definito in merito alla strategia e alla programmazione. Essa è dunque dipendente-strumentale rispetto agli obiettivi di gestione (mission e strategie).

La funzione organizzativa può essere considerata:

- in senso lato, ovvero riguardante l'ordinamento dei fattori produttivi, materiali e immateriali (in tal caso diviene sinonimo di direzione);
- in senso stretto, ovvero limitata all'ordinamento del fattore umano, ordinandone compiti, responsabilità, relazioni.

In particolare l'organizzazione del fattore umano prevede la definizione di:

- a. compiti
 - centri decisionali
 - centri di controllo
 - esecutivi
- b. responsabilità
 - direzione generale
 - controlli di gestione
 - struttura esecutiva
- c. relazioni
 - procedure di decisione
 - procedure di informazione
 - procedure di esecuzione

L'organizzazione si divide inoltre in:

- strutturale (ordinamento di compiti e responsabilità);
- funzionale (dinamica dell'organizzazione, cooperazione e conflitto).

La funzione organizzativa ha per scopo il conseguimento delle condizioni di massima efficienza operativa mediante la divisione e la specializzazione delle attività e il loro opportuno coordinamento in un sistema integrato di obiettivi, poteri, responsabilità.

L'organizzazione deve poter conseguire la maggiore **produttività del lavoro**, consistente nel raggiungere il miglior risultato a parità di sforzo o il medesimo risultato con uno sforzo minore. Nel fare ciò l'organizzazione deve soddisfare le attese dei partecipanti interni, impiegandoli in modo appropriato, accrescendone le motivazioni e così migliorandone il rendimento.

L'azienda/impresa deve essere dotata delle risorse materiali e immateriali necessarie a poter agire in condizioni di efficienza e deve essere funzionalmente organizzata (ordinata e disciplinata) come sistema: ovvero le sue diverse parti devono trovarsi in condizioni di equilibrio in funzione della finalità comune. **Dunque organizzare significa in primo luogo che, una volta definiti gli obiettivi, si comincia con il risolvere il problema del confine efficiente dell'organizzazione, ovvero della determinazione della capacità operativa necessaria a conseguire gli obiettivi previsti, stabilendo qual è il numero giusto di risorse materiali e immateriali per arrivare ad un determinato obiettivo.**

Ovviamente l'importanza dell'organizzazione aumenta con il crescere delle dimensioni dell'azienda/impresa.

Modelli organizzativi

Non esistono modelli organizzativi di validità generale per qualunque situazione aziendale. In questa sede parleremo di: **organigramma, struttura gerarchica, struttura funzionale, struttura divisionale, struttura a matrice, struttura per processi, struttura per progetti.**

L'organigramma è la formalizzazione e rappresentazione visiva di un sistema di attività e processi e, dunque, anche uno strumento di gestione e controllo.

Ha le seguenti caratteristiche:

- formalizza la struttura ufficiale di un'azienda/impresa;
- fornisce la visione generale della struttura organizzativa;
- semplifica la realtà della struttura organizzativa (anche eccessivamente);
- non rappresenta le relazioni informali;
- non visualizza eventuali carenze strutturali;
- è rigido.

I collegamenti all'interno di un'organizzazione possono essere verticali e orizzontali.

La struttura gerarchica pura, sviluppata originariamente nell'esercito, è basata sulla precisa definizione dell'autorità e della responsabilità, e su precise procedure, sull'unità di comando e sul principio scalare (ogni problema o incertezza viene portato al livello superiore).

È una struttura elementare caratterizzata dall'accentramento del governo dell'azienda/impresa. Per tali caratteristiche si adatta a piccole imprese familiari, mono-prodotto o con una ristretta gamma di prodotti, operanti su un unico mercato.

La struttura funzionale, evoluzione di quella gerarchica, si basa sul criterio della competenza specialistica, ovvero sull'organizzazione e divisione del lavoro per aree funzionali omogenee (marketing, progettazione, produzione, vendita, ecc.).

I vantaggi della struttura funzionale sono connessi a:

- sviluppo di conoscenze e capacità approfondite;
- conseguimento di economie di specializzazione.

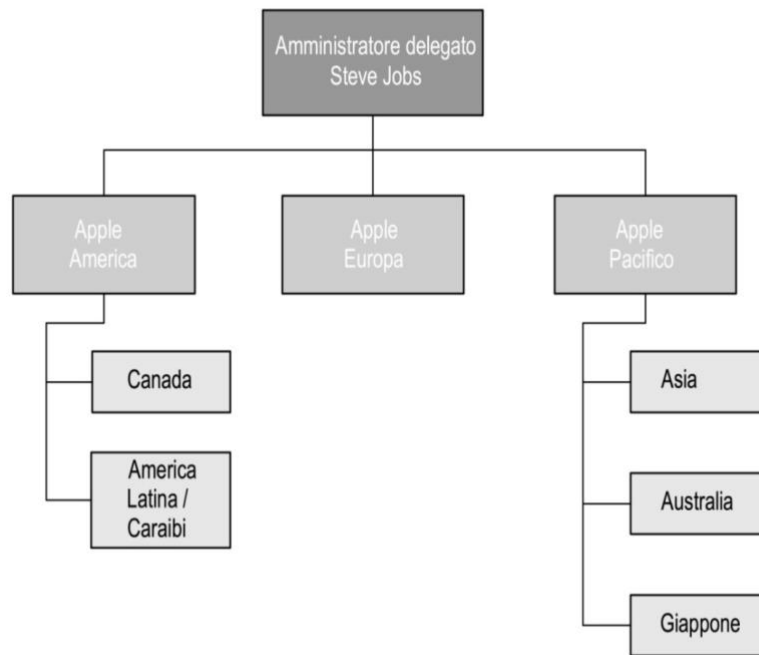
Gli svantaggi sono legati a:

- difficile risposta ai cambiamenti ambientali;
- accentrimento dei ruoli decisionali;
- scarso coordinamento tra unità organizzative;
- minore innovazione;
- visione ristretta degli obiettivi organizzativi.

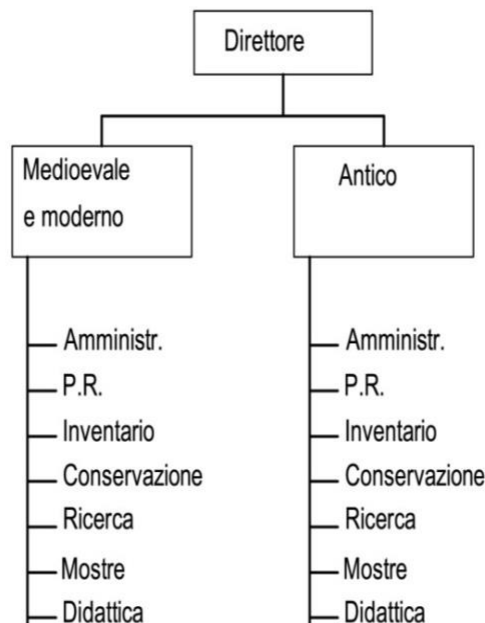


Esempio di struttura funzionale (per ambiti omogenei di attività) per un museo (Fonte: Bagdadli 1998)

La struttura divisionale effettua al primo livello una distinzione secondo aree prioritarie differenziate: prodotto, processo, aree geografiche. Questo consente di attribuire l'autorità e la responsabilità ad aree chiave. All'interno di ciascuna area viene replicata una struttura gerarchico-funzionale.



Esempio di struttura divisionale (per aree geografiche)



Esempio di struttura divisionale (per tipologia delle collezioni) per un museo (Fonte: Bagdadli 1998)

La struttura a matrice è caratterizzata da:

- divisione del lavoro direttivo in base a due criteri simultanei;
- presenza di un sistema di comando multiplo.

In genere, i due criteri di divisione del lavoro direttivo sono: le funzioni e i progetti o prodotti.

In questo caso, la presenza di una gerarchia doppia, è rappresentata:

- dalle funzioni con a capo un manager funzionale;

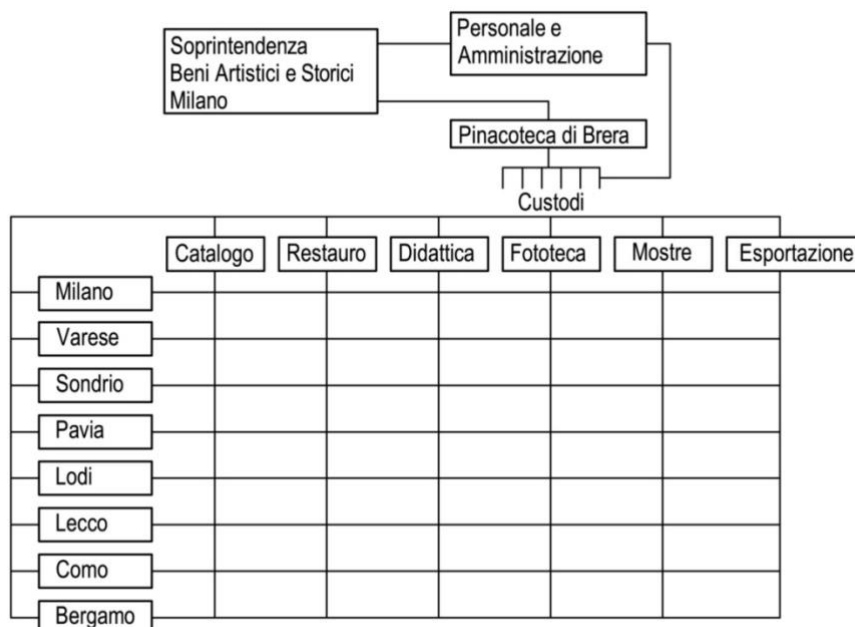
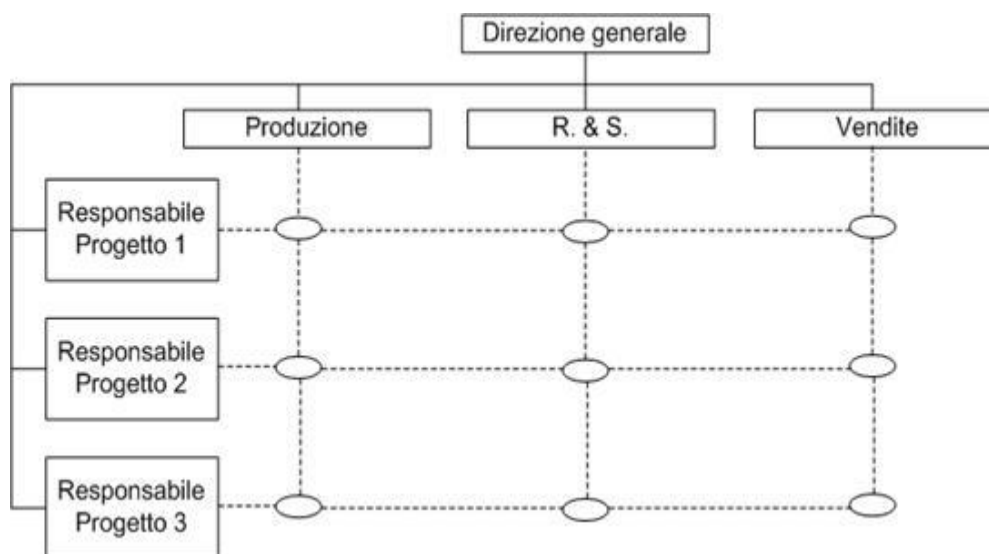
- dai prodotti o dai progetti con a capo un responsabile di prodotto o un responsabile di progetto.

I vantaggi della struttura a matrice sono connessi a:

- elevato orientamento sia al business che alla specializzazione funzionale;
- migliore utilizzo delle risorse.

Gli svantaggi sono legati a:

- lentezza delle decisioni;
- double boss;
- incertezza nell'allocazione dei compiti;
- alto grado di conflitto organizzativo.



Organigramma della Soprintendenza per i beni storico-artistici di Milano (le due linee di responsabilità sono l'area geografica e l'ambito delle attività) (Fonte: Bagdadli 1998)

La struttura a matrice prevede dunque la compresenza di duplice responsabilità: funzionale e di prodotto/progetto. I managers funzionali e i managers di prodotto/progetto hanno la stessa

autorità all'interno dell'azienda e le persone appartenenti ad una funzione possono essere coinvolte in più gruppi di lavoro contemporaneamente, dovendo rispondere a vari responsabili.

Realizzare una struttura per processi (ove per processo si intende un insieme di attività coordinate e interfunzionali che consentono di raggiungere un obiettivo di business) significa considerare unitariamente, sotto il profilo organizzativo, tutti gli operatori e i centri di attività che influiscono in modo determinante su specifici risultati, finalizzando così più direttamente le funzioni al sistema degli obiettivi secondo criteri di organizzazione snella. La struttura organizzativa per processi favorisce una più efficace interrelazione tra attività e competenze che contribuiscono al processo di trasferimento di valore dall'azienda/impresa ai clienti (orientamento al cliente).

La struttura per progetti utilizza come criterio di suddivisione del lavoro i progetti da realizzare.

I punti di forza della struttura per progetti sono:

- a) creazione di gruppi di lavoro altamente integrati;
- b) canalizzazione degli sforzi dei singoli e del gruppo in direzione dell'obiettivo.

I punti di debolezza sono invece relativi a:

- a) scarso coordinamento tra i vari progetti;
- b) duplicazione delle funzioni all'interno di ogni progetto.

Project management

Nella gestione d'impresa è stato introdotto il *project management*, finalizzato a rendere più efficace ed efficiente la gestione delle attività da un punto di vista **organizzativo**, attraverso l'organizzazione flessibile del lavoro. È stato introdotto nella gestione d'impresa per far fronte alla crescente richiesta di prodotti personalizzati.

Il progetto è:

- a) un'attività non ripetitiva;
- b) finalizzata al raggiungimento di un obiettivo;
- c) con una durata temporale limitata;
- d) svolta utilizzando uno sforzo congiunto di un pool di risorse (umane, fisico-tecniche ed economiche).

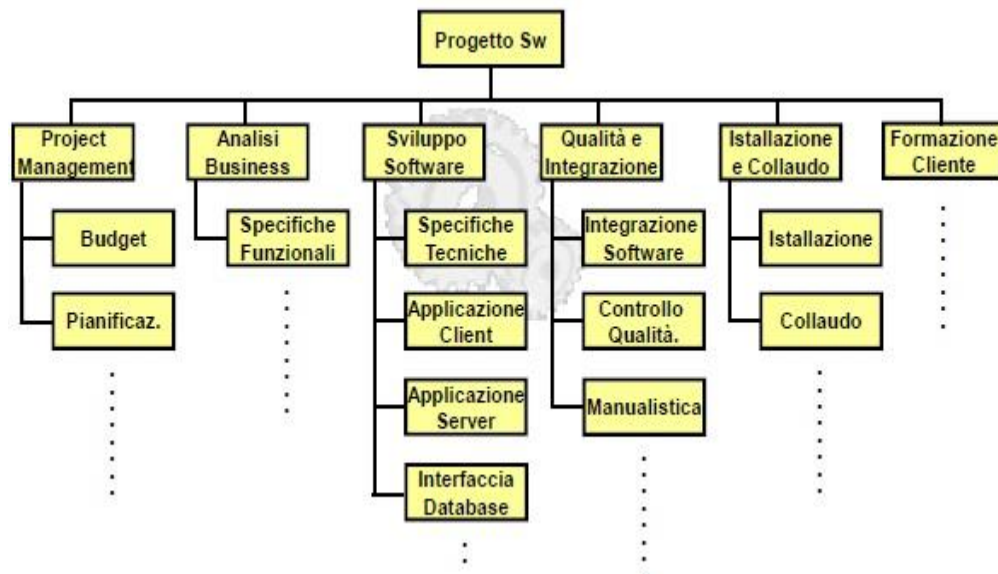
Il project management prevede: definizione chiara degli obiettivi da raggiungere, pianificazione delle attività necessarie, controllo del processo operativo.

L'articolazione-filosofia del project management è dunque la seguente:

- definire chiaramente degli obiettivi da conseguire;
- stabilire le risorse necessarie per il loro raggiungimento;
- pianificare il modo in cui raggiungere i risultati;
- predefinire i criteri di valutazione;
- controllare periodicamente il processo attuativo del progetto per rilevare eventuali scostamenti rispetto alle previsioni (*gap analysis*);
- valutare i risultati in termini di:
 - a) *qualità degli obiettivi raggiunti*,
 - b) *rispetto dei tempi previsti*,
 - c) *adeguato utilizzo delle risorse*,
 - d) *grado di soddisfazione dei partecipanti*.

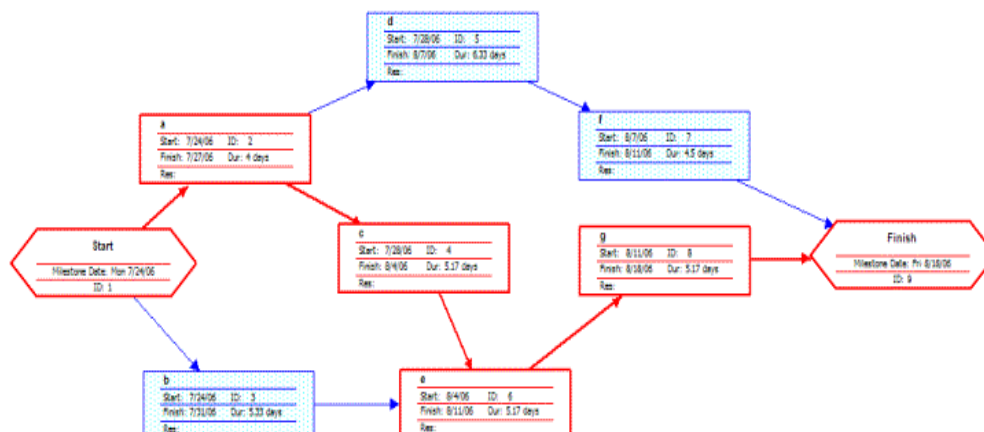
Tra gli strumenti del project management parleremo brevemente di: **WBS (Work Breakdown Structure)**, **OBS (Organizational Breakdown Structure)**, **reticolo PERT (diagramma di precedenza)**, **diagramma di Gantt**.

La WBS (Work Breakdown Structure) è una forma di scomposizione/aggregazione strutturata del progetto – utile nella fase di definizione degli obiettivi e delle attività – in sottosistemi (distinti per processi di lavoro, fasi, centri di costo, ecc.) sempre più piccoli fino all'individuazione di **pacchetti di attività** (work packages) significativi, chiaramente identificabili e quantificabili, affidati ad un unico responsabile, da pianificare, budgettare, controllare e valutare.



L'OBS (Organizational Breakdown Structure) è una variante della WBS in cui ad ogni casella si associa il **nominativo della persona o dell'unità organizzativa** preposta a garantire l'esecuzione di quell'attività.

Il reticolo PERT (Program Evaluation and Review Tecnique) detto anche diagramma di precedenza, è una rappresentazione grafica che illustra la **sequenza temporale di tutte le attività** che devono essere svolte per completare il progetto.



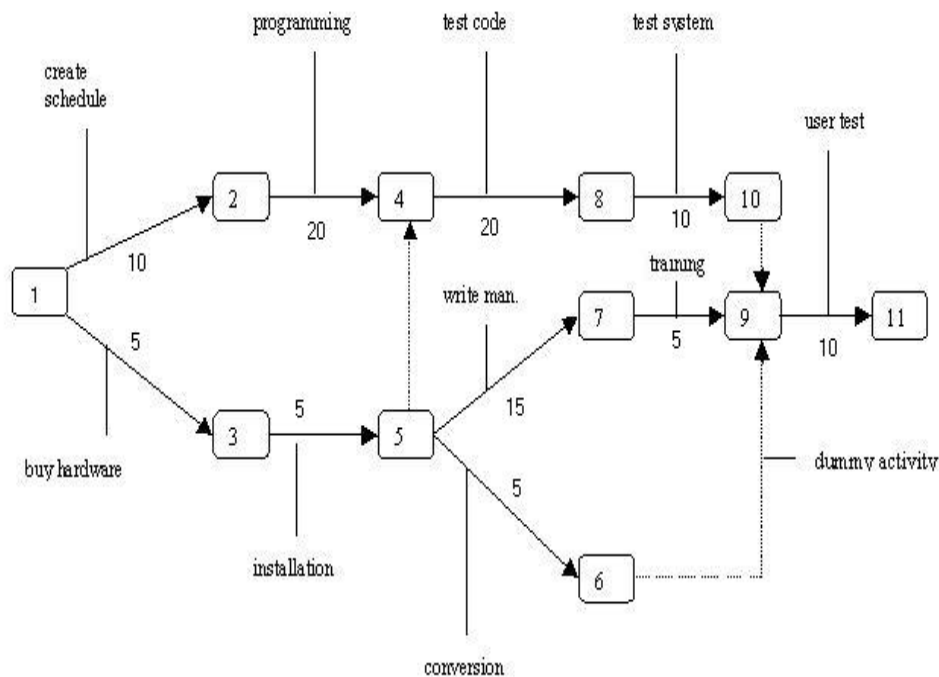


Fig. 1:
PERT Chart

- * Numbered rectangles are nodes and represent events or milestones.
- * Directional arrows represent dependent tasks that must be completed sequentially.
- * Diverging arrow directions (e.g. 1-2 & 1-3) indicate possibly concurrent tasks
- * Dotted lines indicate dependent tasks that do not require resources.

Schedule = piano

Programming = programmazione

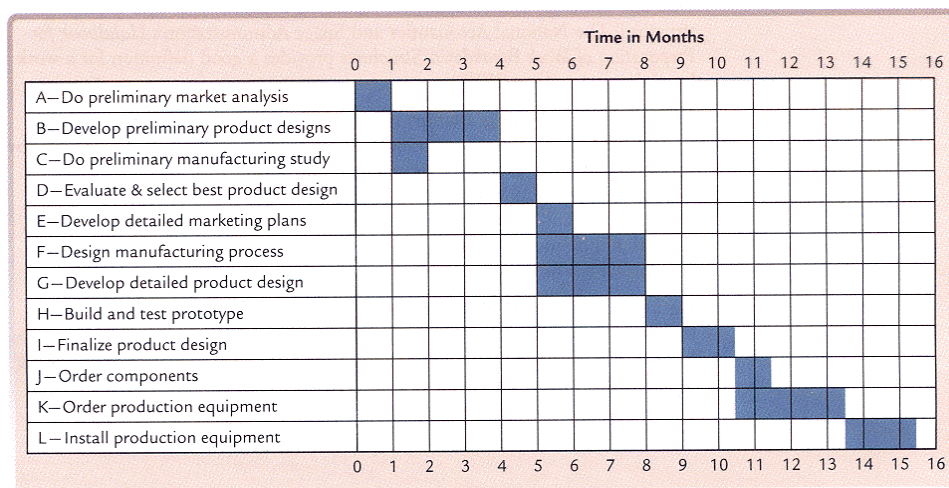
Dummy activity = prova

I vincoli logici e temporali, cioè i legami che rappresentano le dipendenze sequenziali che sussistono tra le diverse attività, ammessi da un reticolo sono i seguenti:

- *Finish to start (FS)*: l'attività B non può iniziare se A non è terminata;
- *Start to finish (SF)*: l'attività B non può terminare se A non è iniziata;
- *Start to start (SS)*: l'attività B non può iniziare se A non è iniziata;
- *Finish to finish (FF)*: l'attività B non può finire se A non è finita.

Il diagramma di Gantt (o diagramma a barre schedato) rappresenta lo strumento di reporting grafico che contiene tutte le informazioni relative alla **pianificazione dei tempi**.

Il diagramma di Gantt prevede di rappresentare la lista delle attività di progetto in uno schema grafico nel quale sull'asse verticale sono rappresentate le attività e sull'asse orizzontale il tempo.



Conduzione

Il terzo step è la conduzione, consistente nella messa a punto e nel far attuare le procedure operative di funzionamento dell'azienda/impresa e riferita in particolare al personale.

Una volta definito l'assetto della struttura, vanno definite le mansioni, le procedure di interazione. Per conseguire il fine ultimo del **miglior rendimento dell'organizzazione**, la conduzione deve essere orientata a due scopi primari: fornire al personale motivazioni forti e coerenti con le finalità d'azienda/impresa e, al contempo, valorizzare le competenze disponibili.

Da ricordare che:

- la struttura è cooperativa e competitiva/confittuale;
- nelle strutture pubbliche e burocratizzate il comportamento è inerziale, incline a risolversi nel puro rispetto della mansione e alieno da comportamenti innovativi;
- la standardizzazione di procedure è economicamente vantaggiosa ma comporta il rischio di limitare il potenziale dinamico di sviluppo.

Per quanto riguarda le tecniche motivazionali, in aggiunta alla piramide dei bisogni di Abraham Maslow, Herzberg (1959) espone, pensando a chi lavora in un'azienda/impresa, la **teoria dei due fattori**: bisogni soddisfattivi e insoddisfattivi:

1. **I bisogni soddisfattivi**: quelli che **motivano al lavoro**, che una volta appagati producono gratificazione e quindi stimolano all'azione; dipendono da fattori motivazionali: successo, interesse verso il lavoro svolto e le responsabilità assunte, crescita professionale, possibilità di promozione e avanzamento, ecc.
2. **I bisogni insoddisfattivi**: quelli che **non motivano al lavoro**, ma che se non soddisfatti generano frustrazione e determinano l'inazione; dipendono da: politica e organizzazione dell'azienda, supervisione, relazioni interpersonali, condizioni di lavoro, retribuzione, status, sicurezza, ecc.

Si tratta di un notevole avanzamento rispetto a Frederic Taylor (1856-1915), che, per incentivare la produttività, proponeva soluzioni che comportavano benefici materiali per i lavoratori, quali il lavoro a cottimo, la partecipazione ai profitti, la partecipazione al risparmio. In tal modo, aumentando la produttività, il lavoratore aumenta il proprio stipendio, la propria autostima.

Controllo

Il quarto e ultimo step è il **controllo** di gestione, che si risolve nel monitoraggio continuativo delle prestazioni realizzate, nella valutazione dei risultati raggiunti rispetto a quelli programmati e nell'individuazione delle azioni correttive.

Il controllo può essere fatto:

- *ex ante, in itinere, ex post*, prospettico (strategico);
- dalla proprietà sulla programmazione operata dai manager; quindi dai manager sulla struttura operativa e direttamente sull'utenza: *audit* periodici, *customer satisfaction*.

La funzione di controllo di gestione è complementare a quella di programmazione degli obiettivi, ovvero obiettivi oggettivamente misurabili consentono una valutazione oggettiva delle attività e dei risultati e delle stesse cause degli eventuali scostamenti.

Analizzare il gap fra obiettivi e risultati, comprenderne le ragioni (gap analysis), è alla base di un processo di aggiornamento continuo degli obiettivi e dei comportamenti.

Il controllo può riguardare:

- il processo decisionale (**controllo direzionale**), finalizzato a fornire gli elementi per assumere o correggere le scelte operate in sede di organizzazione e di programmazione della gestione;
- il processo esecutivo (**controllo esecutivo**), finalizzato alla fissazione di regole precise per lo svolgimento di compiti specifici, e si traduce, quindi, nella pura e semplice constatazione del rispetto o meno di tali regole. Questo tipo di controllo si basa su misurazioni *quantitative* che non comportano valutazioni soggettive. Si basa, dunque, su standard e sul controllo automatico degli indici prefissati.

Il controllo esecutivo può essere “**coercitivo**” o di “**indirizzo**” dell'attività gestionale: il primo volto a misurare meriti e demeriti del personale; il secondo per indurre comportamenti spontanei di auto-correzione (autocontrollo).

La valutazione della performance viene fatta in base a valori di **efficienza e di efficacia** (difficilmente calcolabili – ora almeno – nei musei). Comunque indicatori quantitativi e qualitativi di performance sono sempre possibili. Difficile è standardizzarli per applicazioni valide in ogni caso. Piuttosto vanno definiti caso per caso in relazione alle scelte strategiche e di programmazione. Possono essere usati indicatori sia di costo che di performance.

Parlando di controllo, occorre menzionare l'**accountability**, che consiste nell' “obbligo dei detentori di potere di rendere conto o di assumersi la responsabilità delle loro azioni” (Word Bank 2006, p. 5).

L'obbligo di rendere conto può essere per disposizione di legge o per senso del dovere. È forse significativo che il termine *accountability* non abbia un esatto corrispettivo nella lingua italiana: l'Italia è un paese dove è sempre prevalso il controllo della regolarità formale degli atti.

L'*accountability* è il miglior argine, e tanto più nel settore pubblico, contro i rischi contemplati dalla teoria dell'agenzia.

Il processo di *accountability* include tre componenti: informazione, giustificazione, sanzioni. Tali componenti si manifestano in gradi differenti e in combinazioni ed accentuazioni variabili. Così, le sanzioni potrebbero essere in taluni casi di tipo patrimoniale o penale, in altri di natura sociale (riprovazione o isolamento conseguenti a violazione di consuetudini o attese esterne).

Il concetto di *accountability* si precisa meglio in relazione a quattro interrogativi-chiave (Bovens 2007):

- *chi* deve rendere conto;

- *a chi* si deve rendere conto;
- *su che cosa* si deve rendere conto;
- *perché* si deve rendere conto.

Con riferimento alle amministrazioni pubbliche, l'*accountability* include la valutazione esterna e i meccanismi di controllo, giustificazione e sanzione atti a garantire un operare pubblico in coerenza con la volontà dei cittadini e dei loro rappresentanti.

Per esempio, per quanto concerne i musei, è indubbio che quantomeno i musei pubblici siano tenuti ad attivare un sistema di rilevazione e di rendicontazione che costituisca sia un'efficace fonte di conoscenza della *performance* a disposizione della direzione, sia uno strumento di garanzia e di trasparenza nei confronti degli interlocutori esterni.

LA FUNZIONE DI PRODUZIONE

La gestione del processo produttivo, già definito come il processo di trasformazione dei beni, ovvero come il complesso di operazioni mediante il quale gli *input* sono trasformati in prodotti finiti (*output*), fa riferimento alle seguenti teorie e/o economie:

1. Punto di pareggio (*break even point*)

2. Economie

- **di scala**
- **di apprendimento** (o di esperienza)
- **di scopo** (di diversificazione): condivisione delle risorse per la produzione congiunta di più beni

3. Economie dei costi di transazione: scelte di *make or buy*.

Break even point

Il **BEP (*break even point* o punto di pareggio)** è il punto in cui i ricavi eguagliano i costi e non si generano né profitti né perdite, ma si è in pareggio-equilibrio.

Il *break even point* stabilisce il volume minimo di attività che un'azienda/impresa deve raggiungere per recuperare integralmente costi fissi e variabili.

Il BEP è il punto di svolta cui tutte le aziende devono tendere per avere una gestione redditizia: maggiore è la quantità venduta superiore al BEP e maggiore è, a parità di condizioni, il profitto.

Il BEP può essere calcolato mediante un metodo algebrico, utilizzando la formula:

$$Q^* = CF / MdCU$$

Q^* = quantità di equilibrio, cioè la quantità di prodotto da produrre e vendere per pareggiare la struttura dei costi.

CF= costi fissi, ovvero quelli che non variano al variare della quantità prodotta o acquistata (es. affitti, utenze telefoniche ed elettriche, stipendi).

MdCU = margine di contribuzione unitario¹⁸

¹⁸ Data dalla differenza tra prezzo unitario di vendita e il costo variabile unitario di produzione ($P_u - CV_u$), questa grandezza rappresenta l'importo che, a seguito della vendita di un prodotto, rimane a disposizione per coprire i costi fissi.

Facciamo un esempio di calcolo del *break even point* di una tavola calda:

CF (affitto, addetti, utenze) = € 135.000

CV unitario (costo unitario di una consumazione tipo) = € 1,50

P unitario = € 6,00

Quante consumazioni tipo devo vendere per coprire tutti i costi fissi?

$$\frac{135.000}{(6,00 - 1,50)} = \frac{135.000}{4,50} = 30.000$$

Il BEP può essere anche calcolato in modo grafico. La costruzione del diagramma del BEP è un'efficace tecnica di programmazione delle vendite, perché permette di pianificare l'attività d'impresa e le scelte gestionali in modo da conoscere anticipatamente, con buona approssimazione, se e quanto sarà redditizio, in termini di costi e ricavi, l'arco di tempo preso in considerazione nella programmazione aziendale.

A tal fine è necessario tracciare le semirette che rappresentano i costi fissi ed i costi variabili sul piano cartesiano avente per ascissa (x) le quantità vendute e per ordinate (y) i costi.

I costi fissi (CF), per definizione, sono rappresentati da una retta parallela all'asse delle ascisse (y1).

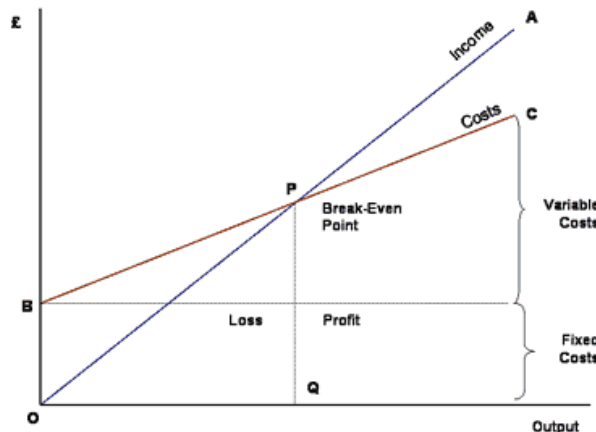
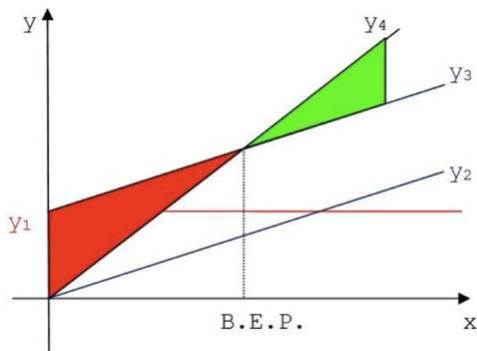
I costi variabili (CVunitario) sono, invece, rappresentati da una retta passante per l'origine (y2) (per quantità nulle non si sostengono costi).

Ne segue che il totale di tutti i costi (fissi e variabili, CT) è indicato dalla retta y3.

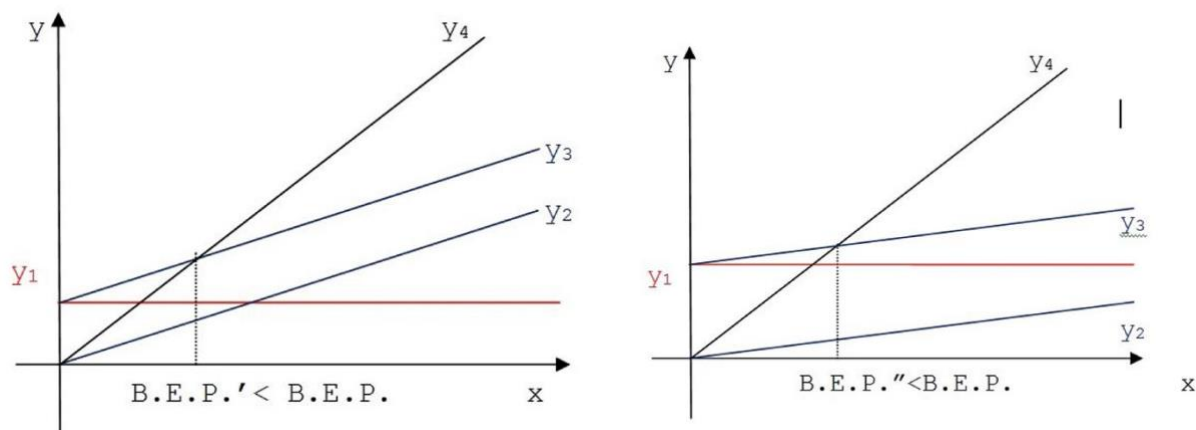
Anche la retta (y4) indicante i ricavi (Prezzo unitario) sarà una retta passante per l'origine (se non si vende non vi sono ricavi).

Il punto di pareggio (Q) è rappresentato dal punto di intersezione fra la retta y3 (CT) e la retta y4 (Ricavi= Income).

La retta dei ricavi intersecherà la retta dei costi totali solo se avrà un'inclinazione maggiore ovvero se $R > CV$; in caso contrario l'intersezione avviene a sinistra dell'asse delle y, ma si tratta di una soluzione che ha significato solo dal punto di vista algebrico e non economico (quantità negative di prodotto venduto!).



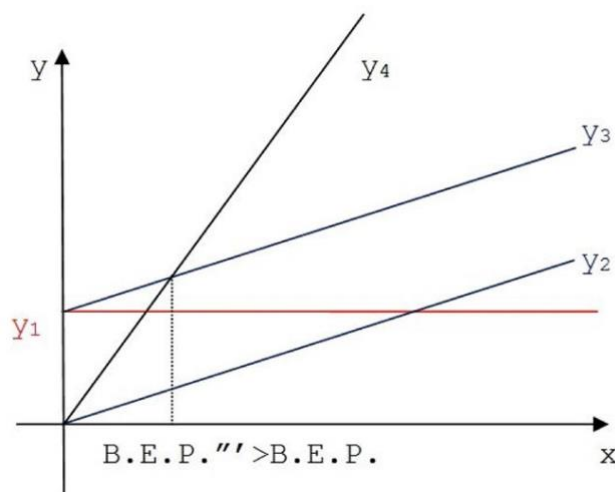
Se le quantità vendute sono maggiori del BEP i ricavi sono maggiori dei costi e quindi c'è un utile (la zona in verde), in caso contrario si ha una perdita (la zona in rosso).



Da notare che l'aumento dei costi fissi equivale ad "alzare" la linea y_3 dei costi totali, determinando:

- il raggiungimento del punto di pareggio ad una soglia di volumi di vendita e di fatturato più alti,
- ma un aumento più che proporzionale del reddito al variare dei volumi prodotti una volta che il punto di pareggio sia stato raggiunto.

Al contrario, una incidenza maggiore dei costi variabili determina una maggiore inclinazione della retta y_3 dei costi totali, un più lento raggiungimento del punto di pareggio, ma un'area della perdita e del reddito più contenute.



Infine, l'aumento del prezzo determina l'aumento della pendenza della linea y_4 e, quindi, un più rapido raggiungimento del punto di pareggio.

Economie

Economie di scala

Al crescere del numero di unità prodotte diminuiscono i costi medi unitari del prodotto

Economie di apprendimento (o di esperienza)

Consistono nella:

- diminuzione dei costi medi unitari del prodotto con l'aumentare dell'esperienza, per la riduzione di tempi, sprechi, difetti e per il miglioramento del coordinamento;
- diminuzione dei costi di apprendimento imparando dagli altri.

Economie di scopo (di diversificazione)

Consistono nella diminuzione dei costi medi unitari del prodotto mediante l'utilizzo in modo condiviso delle medesime risorse (materie prime, impianti, lavoratori, rete di distribuzione, politiche di mktg, know-how, ...) per la produzione congiunta di prodotti versi.

Economie dei costi di transazione: *make or buy*

Integrazione verticale: make

L'integrazione verticale è una strategia gestionale basata sulla **gestione interna di tutte le attività riferibili allo stesso processo produttivo**, dall'approvvigionamento delle materie prime alla distribuzione del prodotto finito. L'integrazione verticale si adatta ai contesti competitivi stabili, caratterizzati da una produzione di massa e a basso costo e dalla possibilità di conseguire economie di scala.

Nel contesto attuale l'integrazione verticale risulta una strategia di difficile applicazione a causa di:

- costo elevato del presidio dell'intera filiera produttiva;
- crescente complessità e rapida innovazione delle tecnologie da utilizzare;
- competizione tra i produttori;
- instabilità dei mercati e dei fabbisogni dei clienti;
- riduzione del ciclo di vita dei prodotti;
- aumento della varietà e della gamma dei prodotti;
- ricerca di fattori produttivi a basso costo.

Il modello di Ford

“«Costruirò un'auto che avrà un costo così basso da essere accessibile a tutti»:

il 6 giugno del 1903, a Detroit – nei locali di una vecchia fabbrica di vagoni ferroviari riconvertita per l'occasione – nasce *Ford Motor Company*, con un capitale iniziale di 28.000 dollari, corrispondenti a neppure 300.000 euro odierni.

La prima automobile prodotta fu il modello A, un due cilindri in grado di raggiungere i 35 km/h: «L'auto migliore mai realizzata, così semplice che anche un ragazzino di 15 anni avrebbe potuto guidarla». Tra il 1903 e il 1908, con il suo staff di ingegneri e tecnici, Henry Ford mise a punto una serie di modelli, sempre più perfezionati, chiamati con le lettere dell'alfabeto, fino alla S.

La piccola azienda continuò a crescere e il 1° ottobre 1908 il sogno di Henry Ford si realizzò. Era nato il mitico modello T, soprannominata successivamente “Lizzie” da milioni di americani. Un'automobile semplice nel funzionamento e brillante nelle prestazioni, che in 20 anni ha venduto oltre 15 milioni di unità.

Il successo di Ford è stato fin dall'inizio legato al basso costo dei propri veicoli, ottenuto grazie alla razionalizzazione e alla standardizzazione del lavoro e alla sempre maggiore automazione dei processi produttivi; nel 1913 Henry Ford inaugurò la prima linea di assemblaggio completa. Nel 1917 iniziò la costruzione del famoso stabilimento di River Rouge, che divenne completamente

operativo nella seconda metà degli anni Venti e rimase il più grande del mondo per oltre 10 anni. **Tutte le attività erano sotto il controllo di Ford Motor Company, dall'estrazione dei minerali da miniere di proprietà all'assemblaggio del prodotto finito. (...)**"

"Ferro, carbone e altri minerali erano trasportati lungo il fiume su cui giaceva lo stabilimento tramite 2 navi che si alternavano continuamente. Dalla banchina sul fiume, le materie prime erano poi stoccate presso magazzini da cui venivano progressivamente prelevate per essere trasportate alle fonderie. L'acciaio e gli altri materiali fusi erano poi trasferiti alle rispettive fabbriche per la produzione dei motori, dei componenti meccanici e della carrozzeria. Tutto questo avveniva in impianti di stampaggio e lavorazioni meccaniche dedicati. Analogamente venivano prodotti il vetro per i parabrezza e i finestrini, e la gomma per i pneumatici. Tutti i pezzi così realizzati venivano infine trasportati alle linee di assemblaggio per il montaggio del prodotto finito, che era poi distribuito grazie alla rete ferroviaria di tutto il Paese. Tutte le attività di trasporto interne allo stabilimento avvenivano tramite una rete ferroviaria proprietaria e oltre 20 locomotori diesel.

Lo stabilimento era talmente vasto che comprendeva 93 strutture, oltre 140 km di rete ferroviaria interna, 45 km di nastri trasportatori, 53.000 macchinari e oltre 100.000 operai. I macchinari e gli utensili necessari al processo produttivo erano prodotti in una fabbrica dello stabilimento appositamente progettata. L'assorbimento di energia richiesta era talmente elevato, stimato pari a quello di una città di un milione di persone, che Ford dovette costruire un impianto di generazione totalmente dedicato."

(G. Spina, *La gestione dell'impresa. Organizzazione, processi decisionali, marketing, acquisti e supply chain*, Etas, Milano 2006, pp. 499-500)

Deverticalizzazione/esternalizzazione: buy

La necessità di tecnologie e competenze differenti richiede invece una maggiore flessibilità del processo di produzione, conseguibile attraverso azioni di *deverticalizzazione* o *esternalizzazione* (*outsourcing*: letteralmente "fonte di approvvigionamento all'esterno") di funzioni non rientranti nel *core business*, ovvero attraverso il passaggio a terzi delle attività che non costituiscono le competenze chiave dell'azienda. Sono frequentemente esternalizzati i servizi di pulizia, trasporto, manutenzione, sicurezza, elaborazione dati, i quali vengono affidati ad aziende specializzate, con risparmi di costi e migliori risultati in termini di efficacia ed efficienza.

Il processo di deverticalizzazione richiede la prioritaria individuazione delle competenze chiave dell'azienda/impresa (*core competence*) che non possono essere esternalizzate, e sulle quali vengono focalizzati gli investimenti. Prima di procedere all'esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo è però necessario:

- 1) verificare prioritariamente **l'esistenza di un mercato intermedio**, ovvero di un mercato di fornitori, costituito da un'azienda o più aziende in grado di realizzare l'attività in questione;
- 2) valutare **la convenienza economica dell'esternalizzazione** (*buy*) rispetto alla realizzazione interna di determinate attività (*make*).

È dunque necessario considerare i **costi di transazione**, ovvero i costi di scambio di beni e di gestione della relazione con il fornitore, comprendenti i costi di:

- informazione
- contrattualizzazione
- controllo
- acquisto

ovvero i costi di scambio di beni e di gestione della relazione con il fornitore, comprendenti non solo i costi di acquisto, ma anche i costi di informazione, contrattualizzazione e controllo. (Anche) l'entità dei costi di transazione va considerata in prospettiva di tempo.

Outsourcing (esternalizzazione), **insourcing** (internalizzazione), **partnership** (alleanza)

Organizzazione a rete: make together

L'organizzazione in rete tra aziende/imprese prevede *stricto sensu* un rapporto di collaborazione tra soggetti autonomi, ovvero "una trama di relazioni non competitive tra entità autonome in assenza di controllo e direzione unitaria." (Powell e Smith-Doerr 1994)

Organizzazioni a rete sono quelle strutture organizzative in cui vasti processi formalizzati e non formalizzati (di valorizzazione, ricerca, produzione, scambio, informazione e altro) attraversano i confini di una singola organizzazione e delle loro articolazioni interne, in virtù dell'azione convergente di più attori o soggetti organizzativi, dando luogo in qualche misura e per qualche tempo a un attore collettivo nuovo (riconosciuto e non riconosciuto) il quale opera con strutture regolative formali e/o latenti (Butera 2009).

IL MARKETING

Il MKGT, "fare mercato", consiste nel concepire, organizzare e governare il libero scambio di un'offerta di prodotto (bene o servizio), considerando le risorse disponibili e il valore ricercato dalla domanda di riferimento.

Realizzare un buon prodotto e fissare per esso un buon prezzo non sono elementi sufficienti per venderlo. Occorre, in più, introdurlo nel mercato in modo che se ne apprezzi pienamente il valore. A tal fine il MKTG va visto come un **processo non lineare, ma circolare, che viene incessantemente riavviato: comprendere i bisogni del mercato e le forze che agiscono sul mercato → progettare prodotti/servizi capaci di corrispondere al meglio alla domanda → comunicare il vantaggio proposto → distribuire prodotti/servizi. Ovvero "comprendere, creare, comunicare e distribuire valore"**. In questo modo il campo d'azione eccede il limite della gestione d'azienda/impresa.

Lo scopo del MKGT è l'ottimizzazione del rapporto tra un'organizzazione e i suoi clienti/utenti (reali e potenziali) e la massimizzazione della loro soddisfazione reciproca (logica *win-win* - inerente alla creazione congiunta di valore per gli utenti da un lato e per l'organizzazione dall'altro).

Tradizionalmente, per raggiungere i propri obiettivi di marketing le imprese impiegano una combinazione di variabili controllabili (dette "leve decisionali"):

1. **Product**: prodotto
2. **Price**: prezzo
3. **Place**: punto vendita
4. **Promotion**: promozione.

Oggi le 4P, benché mantengano una loro pratica utilità, vengono in parte considerate superate, specie perché mettono in ombra altre aree decisionali e soprattutto la sfera dei servizi e l'orientamento al cliente.

Si è passati alle 7 P, soprattutto guardando ai servizi, considerando anche:

5. **People:** persone

Non semplicemente intese come clienti o consumatori, quanto piuttosto come personale umano che gestisce e lavora in un'azienda. Ciascuno di essi va considerato vitale per il raggiungimento di specifici obiettivi di marketing, a prescindere dal suo ruolo o dalla sua collocazione nella scala gerarchica dell'organizzazione. Senza le persone giuste neppure il brand più famoso non avrà successo, e la ragione è semplice: gli esseri umani sono parte del marchio esattamente quanto i suoi prodotti o servizi. Ecco dunque che, nel mercato attuale, è il vantaggio competitivo interno rappresentato dal capitale umano a fare la differenza.

6. **Process:** processo

Si intendono in questo caso i processi organizzativi e i sistemi che influenzano la creazione del prodotto o l'esecuzione del servizio. Se questi non sono fluidi e ineccepibili, inevitabilmente la qualità della proposta commerciale finirà col risentirne, e con essa la reputazione del brand. Oggi, le aziende operano in modo sistematico per ridurre al minimo il margine di errore, contenere le spese economiche e temporali e per massimizzare i profitti offrendo al contempo soluzioni sempre più personalizzate sul singolo utente.

7. **Physical Evidence:** evidenza fisica

Questo parametro identifica la prova dell'esistenza materiale di un prodotto in quanto tale e persino di un servizio. Anche quando quest'ultimo è intangibile, la sua evidenza fisica è riscontrabile nella percezione che il brand che lo eroga lascia nella mente del consumatore o, più semplicemente, nel contesto del mercato. In buona sostanza, la Physical Evidence è un fattore fortemente interconnesso al cosiddetto branding: se un marchio è conosciuto, la sua evidenza fisica è confermata.

Il MKGT può esser visto come funzione organizzativa di confine e interfaccia fra l'azienda/impresa e l'ambiente esterno. Ma è meglio considerarlo come una **cultura diffusa che permea e alimenta tutte le attività d'azienda/impresa**. Il MKTG management non può essere separato da tutte le altre attività del management aziendale, di cui costituisce una funzione dei livelli superiori.

Più precisamente ormai dai primi **anni '70** il MKTG viene concepito non più come una delle funzioni di azienda/impresa, ma come **processo di gestione dell'intera azienda/impresa**. L'attenzione non è più focalizzata sul prodotto (azienda/impresa *production oriented*), ma sul mercato, sul cliente (*marketing oriented e customer oriented*), per comprenderne i bisogni ancora insoddisfatti, così da soddisfarli con prodotti/servizi adeguati e competitivi.

Dalla gestione dell'attività di marketing (*marketing management*), quale funzione aziendale specifica e specialistica, si è passati al *marketing oriented management*, che finalizza tutte le attività dell'impresa alla soddisfazione del cliente.

L'offerta viene dunque ad essere progettata in funzione della domanda. La produzione di massa improntata ai consumi seriali, lascia il posto alla maggiore personalizzazione possibile dell'offerta, per la quale, oltre a un rapporto dialogico tra produzione e consumatori, si impone un orientamento all'incremento quali-quantitativo delle prerogative immateriali dell'offerta (simboliche, culturali, ...), le cui caratteristiche vengono determinate in misura sempre maggiore dagli utilizzatori stessi.

Fondamentale dunque risulta:

- comprendere la domanda (cosa chiede e di quali risorse dispone per usare e beneficiare dell'offerta);

- progettare l'offerta (prodotti- beni/servizi) in modo che sia capace di corrispondere al meglio alla domanda (attese e risorse personale; quindi soddisfarla al meglio).

Questa nozione di marketing *customer-oriented* è stata determinata dalla trasformazione postmoderna (seconda metà del XX secolo) del **profilo e del ruolo del consumatore**.

Questo:

- si è liberato dai vincoli di sopravvivenza, di reddito e di ceto sociale, che fino ad allora ne predeterminavano, ne uniformavano e ne spiegavano le scelte, diviene *sensation seekers* (ricerca appagamento della globalità dei sensi): primaria importanza assumono dunque le prerogative intangibili dell'offerta;

- si configura anche come produttore e come risorsa della produzione, ossia come *prosumer*, giacché progressivamente coinvolti in un'ottica di *co-creation of value*.

Il consumatore è dunque divenuto centrale sia per la definizione dell'offerta che per il conseguimento di *performance* aziendali di successo e assunto ad arbitro indiscusso della qualità dell'*output*, che è quella da lui percepita (e non più un a priori insita nell'offerta e determinata dalle sue caratteristiche materiali), per altro richiesta a livelli sempre più elevati.

Approcci innovativi per un marketing *customer oriented*

Tra i molteplici approcci innovativi per un marketing *customer oriented*, 4 assumono particolare importanza.

Marketing integrato

Dalla seconda metà degli anni Novanta si è preso a parlare di mktg integrato, portando l'attenzione sulle attività di *back-office* e sulla necessità di gestire in maniera integrata e coerente marketing interno, esterno e interattivo.

Marketing relazionale (Gummesson 1999)

Considerando che per aver successo e sopravvivere nel lungo periodo occorre generare valore nei processi di scambio con i propri clienti e che ciò dipende sempre più non dall'oggetto materiale dello scambio, ma dalla relazione che si stabilisce tra le due parti, l'oggetto prioritario del marketing deve passare dalla promozione e vendita dei prodotti (mktg transazionale) all'adeguata "gestione della relazione con ogni cliente" (mktg relazionale)

L'approccio relazionale al marketing mette in luce necessità per l'impresa di dare massima considerazione al cliente e di instaurare con esso una relazione biunivoca e duratura.

Marketing relazionale totale

Dal *marketing relazionale* si arriva al marketing relazionale totale, che si focalizza sul compito di governare la rete di relazioni e sull'interazione non solo con i consumatori finali, ma anche con gli altri *stakeholder* (fornitori, finanziatori, *opinion leader*, dipendenti...).

Marketing esperienziale

Sulla scia dell'economia delle esperienze (Pine, Gilmore, *The Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Cambridge 1999; *L'economia delle esperienze: oltre il servizio*, ETAS, Milano 2000), nella quale **il consumatore non cerca beni, ma servizi che generano esperienze e per i quali sono disposti a spendere più di quanto non valga il prodotto** (Pine e Gilmore portano ad esempio un caffè presso a piazza San Marco), il

marketing esperienziale propone una visione del valore legata alla esperienza di acquisto e non alla sola qualità oggettiva del prodotto (Schmitt 1999; Resciniti 2004).

Dunque si focalizza su:

- la natura simbolica, edonistica ed estetica del consumo emersa nella postmodernità quale determinante della customer satisfaction;
- sulla soggettività-individualità dei processi di consumo;

Questo approccio di marketing sottolinea dunque la possibilità di incentivare le scelte d'acquisto, soprattutto in ottica di lungo periodo, enfatizzando, anziché le peculiarità fisiche delle merci, la possibilità di provare attraverso gli atti d'acquisto e/o l'utilizzo-fruizione dei prodotti esperienze e sensazioni altamente emotive che colpiscono i sensi, il cuore e la mente (componenti irrazionali sono divenute di assoluto rilievo nelle dinamiche di consumo e economiche in genere emerse nella post-modernità).

Evoluzione del marketing nell'impresa moderna

Il divenire dell'impresa moderna può essere scandito in quattro fasi.

- 1) **Orientamento al prodotto** (inizi del XX sec.): domanda con basso potere d'acquisto; il primato è attribuito alla produzione; è quello che si chiama il mercato del venditore, in cui è l'offerta che determina la domanda.
- 2) **Orientamento alla vendita** (a partire dalla crisi del '29): aumento della domanda; dopo i cambiamenti avvenuti con l'introduzione della catena di montaggio e l'organizzazione scientifica del lavoro emerge l'esigenza di agire sulla stimolazione delle vendite (promozione) e sulla distribuzione.
- 3) **Orientamento al marketing** (marketing mix dal 1948): azione combinata di politiche di prodotto, prezzo, distribuzione (placement), promozione; la vendita rappresenta ancora un fine, ma non è che la risultante di un lungo processo: a sollecitare la domanda è l'azione contestuale su tutte le leve del marketing mix, attraverso complessi interventi che vanno dalle ricerche sul consumatore alle strategie distributive, dalle problematiche del prezzo alla gestione delle tecniche per stimolare le vendite.
- 4) **Orientamento al consumatore** (anni '60-'70 del Novecento): il consumatore è un reale interlocutore dell'impresa. In questa fase prevale la soddisfazione dei bisogni del consumatore (customer satisfaction) effettivo e potenziale e la soddisfazione del consumatore è legata al suo apprezzamento della qualità del prodotto (il valore di un prodotto è legato all'utilità che ne trae il consumatore). L'assunto del marketing "the consumer is king" sembra destinato ad acquistare piena veridicità.

Da tale orientamento scaturiscono, come già illustrato, gli approcci di marketing relazionale, marketing relazionale totale e marketing esperienziale.

Marketing Interno

Merita attenzione anche il cosiddetto marketing interno.

Tra gli stakeholder dell'impresa verso i quali si devono indirizzare le strategie-azioni di mktg, ci sono quelli interni all'organizzazione.

Per un'azienda la risorsa umana, il personale, è probabilmente la più importante. Personale abile (capace di svolgere bene una mansione) e motivato è assolutamente essenziale.

Il mktg interno parte dalla convinzione che il proprio personale è il primo mercato da conquistare.

Il successo dell'azienda è in forte pericolo se:

- non si è capaci di “vendere” al proprio personale ciò che si è e ciò che si offre, non ci si può aspettare di poter vendere agli esterni;
- i dipendenti non credono nelle scelte dell'azienda e in ciò che questa promette ai clienti;
- non sanno come agire all'interno dell'organizzazione, se non accettano i compiti ad essi assegnati, se sentono di non poter fornire le prestazioni ad essi richieste;
- non si sentono appagati, se non si fidano l'uno dell'altro, se non sono profondamente motivati.

PARTE II

ECONOMIA E GESTIONE DEI BENI CULTURALI E DEL TURISMO

Introduzione

Le parole possono essere utilizzate in varie accezioni, che mutano solitamente al mutare del contesto.

Ogni contesto, infatti, si connota per specifiche preferenze comunitarie, formatesi in lunghi periodi di tempo e ciclicamente mutevoli, che costituiscono il collante sociale identitario. Tale δόξα, ovvero i convincimenti socialmente diffusi (cioè: valori, canoni), condiziona i bisogni avvertiti dai quali dipendono i comportamenti.

Di assoluta importanza è dunque partire dalla comprensione dei sistemi ideologici prevalenti in specifici contesti. L'assunto è che in ogni transizione storica, anche se la maggior parte 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 con nuovi valori e nuovi stili di vita. Comincia così a profilarsi uno scollamento tra i modi di vivere e di pensare di una parte significativa ed emergente della popolazione e quelli delle istituzioni e di tutti coloro che dovrebbero gestire la produzione di beni con cui soddisfare la domanda. Il mutamento può avvenire in modo "catastrofico" o graduale (spesso per lungo tempo inavvertito da molti).

Essenziale, dunque, è esplicitare l'accezione in cui vengono usate le parole.

Il contesto di postmoderno

L'approccio sistemico¹⁹ all'interpretazione dei fenomeni anche sociali ed economici, in sostituzione del paradigma meccanicistico informatore dell'età moderna, porta fra gli **anni Sessanta e Ottanta del secolo scorso un profondo rivolgimento di valori** in ogni campo.

All'origine stanno, ovviamente, l'avvento delle **democrazie di massa** seguito al conflitto mondiale e il rapido e sensibile **sviluppo economico e tecnologico**, cui si accompagnano una distribuzione della ricchezza meno squilibrata, l'elevazione dei livelli medi di istruzione, l'aumento del tempo libero e l'enorme sviluppo dei media. Pertanto **i bisogni legati ai consumi primari non solo si ampliano fortemente e trovano crescente soddisfazione, ma vengono man mano affiancati e superati da una sempre più intensa richiesta di servizi, di beni immateriali, di qualità della vita.**

Vi ha un posto centrale la riscoperta del **territorio**, che,

- da spazio fisico geografico valutabile essenzialmente in funzione della localizzazione di attività produttive finalizzate a bisogni primari, evolve
- prima nella nozione ecologica di ambiente quale biosfera, ecosistema decisivo per la salute delle persone e, quindi,
- in quella di paesaggio quale sistema antropico e palinsesto delle civiltà trascorse – e pertanto di forte rilievo umanistico –, decisivo per il benessere anzitutto immateriale e materiale altresì.

L'attenzione per il *milieu*²⁰ naturale e storico diviene allora ineludibile e in questo periodo iniziano a svilupparsi e a diffondersi la nuova branca di studi degli *environmental economics*²¹, il

¹⁹ Cfr. EMERY F.E. (a cura di), *La teoria dei sistemi. Presupposti, caratteristiche e sviluppi del pensiero sistemico*, Franco Angeli, Milano, 1974.

²⁰ "Il concetto di «milieu» (DANSERO, 1996, 1998) [...] consente di legare alcune caratteristiche dell'ecosistema al «sistema di usi in cui sono coinvolte» nell'ambito dello sviluppo locale", IRALDO F., *Ambiente, impresa e distretti industriali*, Franco Angeli, Milano, 2002, pag. 77.

²¹ L'economia ambientale è la disciplina economica che studia la relazione tra l'ambiente, la crescita economica e il sistema economico; individua le cause economiche del degrado ambientale e propone al policy maker i possibili interventi di politica economica e di politica ambientale (es. regolamentazione, sussidi, imposte) per porvi rimedio.

paradigma dello sviluppo sostenibile, la *stakeholder theory* e la conseguente *social corporate responsibility*.

La nuova situazione comporta anche l'emergere, in contrapposizione alla visione idealistica, di una **nozione di cultura in accezione antropologica**, entro la quale prende forma l'inedito concetto di **"bene culturale"**, di cui si avrà modo di parlare diffusamente.

Ciò nonostante permangono gli archetipi fino allora dominanti. Difatti, particolarmente negli ultimi decenni, l'estetica idealistica è per molti risalita al sommo dei valori; è ricominciata "una rappresentazione prosopopeica, monumentale e selettiva, delle cose d'interesse artistico e storico" e il linguaggio usato per descriverle inclina di nuovo "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"; il concetto stesso di bene culturale viene spesso indebitamente collegato a "esemplarità squisitamente museali"²².

Il problema concerne in particolare **l'impegno distorto della locuzione "bene culturale"**, se non fosse obbligata ad un significato specifico, ormai storicizzato, ben precisato e ampiamente motivato dalla "Commissione Franceschini" e da molti studiosi poi²³. Di questa colpa soprattutto è imputabile la produzione legislativa italiana, anche perché molto condizionata dall'apparato burocratico: a riprova dell'assunto aziendale secondo il quale in ogni organizzazione la struttura operativa costituisce l'ostacolo maggiore all'innovazione, giacché il timore di perdere ciò che si ha, sia pure poco e in costante peggioramento, impedisce di vedere i miglioramenti che porterebbe il cambiamento. L'espressione "bene culturale" **"doveva riflettere un modo nuovo di concepire la politica di tutela dei beni culturali [...], per cui il regime giuridico si sarebbe imperniato sul valore culturale che non è rappresentato dall'oggetto materiale nella sua estrinsecazione fisica, bensì dalla funzione sociale del bene, visto come fattore di sviluppo intellettuale della collettività e come elemento storico attorno a cui si definisce l'identità delle collettività locali."** (Pitruzzella, 2000)²⁴. Avrebbe dovuto dunque verificarsi, in consonanza con le istanze del nuovo contesto democratico, il **"passaggio da un'attività di tutela statica del bene ad un intervento diretto a garantire alla collettività una fruizione ampia ed effettiva del valore culturale custodito nel bene"**, attribuendo massima importanza alle **"attività di valorizzazione e di gestione"** (Pitruzzella, 2000; cfr. anche Rullani, 2004)²⁵. Al contempo la irrinunciabile specificazione territoriale del valore culturale così concepito avrebbe comportato una forte integrazione con l'urbanistica²⁶, con la conseguenza, però, di dover coinvolgere le neonate Regioni titolari delle competenze in materia, mettendo in discussione l'esclusivo potere dell'amministrazione centrale. **In sintesi si può asserire che, per molte ragioni più o meno oggettive a cominciare dall'indubbia difficoltà di una radicale revisione dell'ordinamento, tutta la vicenda legislativa posteriore all'enunciazione dei beni culturali è stata segnata da quella "sindrome di Sedara"**²⁷ (per la quale è bene che tutto cambi affinché tutti resti come prima),

²² Tutte le citazioni in questo periodo sono tratte da TOSCANO B., "Il territorio come campo di ricerca storico-artistica, oggi, in AA.Vv., *Pittura del '600 e del '700. Ricerche in Umbria. 3. La Teverina umbra e laziale*, Canova, Treviso, 2000, pagg. 19-29, pagg. 20-21.

²³ In particolare, Andrea Emiliani, Bruno Toscano, Riccardo Francovich, Andrea Carandini.

²⁴ PITRUZZELLA G., "La nozione di bene culturale (artt. 1, 2, 3 e 4 del d. lg. 490/1999)", in *Aedon*, 1, 2000, <http://www.aedon.mulino.it/>.

²⁵ RULLANI E., *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci editore, Roma, 2004.

²⁶ Cfr. SPAGNA MUSSO E., *Lo Stato di cultura nella Costituzione italiana*, Morano, Napoli, 1961 e PREDIERI A., "Significato della norma costituzionale sulla tutela del paesaggio", in *Urbanistica, tutela del paesaggio, espropriazione*, Giuffrè, Milano, 1969.

²⁷ Dal nome del don Calogero del *Gattopardo*. Cfr. DE GIORNI CEZZI G., "Lo statuto dei beni culturali", in *Aedon*, 3, 2001, <http://www.aedon.mulino.it/>.

che ha portato a salvare le apparenze, recependo negli atti normativi non altro che il nome della nuova categoria concettuale.

Così, nel 1999, “un articolo aggiunto in extremis al corpo del Testo Unico [...] rende omaggio alla definizione unitaria di «bene culturale» inteso quale «testimonianza avente valore di civiltà». Ma la formula non ha un’immediata efficacia operativa”, perché, guardando alle ulteriori disposizioni, “siamo in presenza di una specie di «norma di chiusura» del sistema di individuazione dei beni culturali, che da una parte conferma come le singole specie di beni culturali devono essere espressamente individuate da una norma di legge, dall’altro lato consacra, ove ce ne fosse ancora bisogno, il definitivo tramonto della concezione estetizzante dei beni culturali a favore di una più ampia visione degli stessi e delle politiche pubbliche che li riguardano.” Ugualmente da allora in poi e finora in apertura dei te-sti di legge hanno continuato a figurare i beni culturali intesi come “testimonianza avente carattere di civiltà”, ma ogni volta, in forza dei successivi articoli, “diventa bene culturale in senso giuridico solo se tale è considerabile sulla base di una qualificazione, ossia di una fissazione di fattispecie operata dal legislatore. Il che è come dire che il bene culturale è creato dal legislatore.” In tal modo si ha, di fatto, una “non definizione” del bene culturale, giacché, “in luogo di definire il bene culturale per poi identificare come «materia» le norme che lo riguardano, si muove da queste ultime, ed anzi (più precisamente) dalle norme riguardanti la tutela, e da queste si ricava la perimetrazione della materia beni culturali.”

Le disposizioni vigenti non promuovono, dunque, una politica per i beni culturali con proporzionati obiettivi di salvaguardia e di valorizzazione. Un progresso incrementale niente affatto trascurabile si attesta però a tali riguardi nella **realtà di fatto**, come dimostra ad esempio, la **Convenzione Europea del Paesaggio** - Firenze 20 ottobre 2000 (Spagna Musso, 1961; Predieri, 1969), certo lavoro dell’ICOM e dell’UNESCO e la **Convenzione di Faro**. In particolare quest’ultima (**Convenzione quadro del Consiglio d’Europa sul valore dell’eredità culturale per la società** - CONSIGLIO D’EUROPA- (CETS NO. 199) FARO, 27.X.2005) afferma che:

- la conservazione dell’eredità culturale e il suo uso sostenibile hanno come obiettivo lo sviluppo umano e la qualità della vita;
- l’eredità culturale è un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni in continua evoluzione. Essa comprende tutti gli aspetti dell’ambiente che sono il risultato dell’interazione nel corso del tempo fra le popolazioni e i luoghi;
- una comunità di eredità è costituita da un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell’eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un’azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future.

CULTURA, BENI CULTURALI E PAESAGGIO

Cultura

La nozione di cultura è di nodale rilievo teorico e operativo.

Il suo ventaglio di accezioni opera alla base di ogni progetto di tutela e di valorizzazione del patrimonio. “È facile intendere – anche se non si è sufficientemente riflettuto su questa ovvietà – che la nozione di bene culturale si riconduce al concetto stesso di cultura [...]. Non è possibile

[...] creare leggi e da-re struttura ad apparati amministrativi, se proprio una individuata no-zione di bene culturale non ne detta orizzonti e confini”²⁸.

La nozione di cultura non è univoca. Alle sue diverse accezioni corrispondono diverse specie di valore creabile e, pertanto, politiche di prodotto diverse. Indispensabile, perciò, è fissarne il preciso significato.

Determinante è la distinzione fra la **concezione di eredità classica e umanistica e quella diffusasi a partire dagli anni '70.**

Concezione di eredità umanistica e classica della cultura animi

Tale approccio **considera la cultura nel senso etimologicamente proprio di còlere**, ovvero di coltivare l'animo della persona, ovvero come *l'insieme delle cognizioni intellettuali che una persona ha acquisito attraverso lo studio e l'esperienza e poi rielaborato in modo personale, così da farne elemento costitutivo della sua personalità e spiritualità*. Tale concetto risulta alquanto coincidente con il concetto di **erudizione, di vastità di conoscenze “alte”**.

In tal senso la cultura è prerogativa di coloro che non debbono occupare il tempo per procurarsi i mezzi di sussistenza, ma possono dedicarlo a coltivare il proprio animo. Questa dimensione aristocratica e individualista è riscontrabile:

- nella Grecia e nell'età romana
- nel medioevo
- nell'umanesimo, allorché la cultura diviene per l'appunto “umanistica”, **in quanto propria di individui che coltivano le *humanae litterae***.
- nell'illuminismo, **ampliandosi dalle *humanae litterae* a ogni campo di un sapere enciclopedico**.
- **nella stagione del romanticismo, quando la cultura supera la sfera dell'intelletto e investe quella dello spirito, del sentimento, dell'emozione e quindi dei sensi.**

Da allora prendono avvio alcuni approcci che perdureranno almeno fino a tutto il neoidealismo (metà '900, con Croce e Gentile), di seguito brevemente richiamati.

1. Si afferma la **religione della bellezza**: la bellezza assume un valore trascendente (“la bellezza salverà il mondo”²⁹) e una concezione sacrale dell'arte, intesa come “intuizione lirica”³⁰ (Croce 1908); l'arte è dunque considerata come del tutto estranea alle normali occupazioni della vita ordinaria, al mondo utilitario dell'economia.
2. **Arte e cultura** arrivano così a **coincidere** e a caratterizzarsi come **elitarie e posizionali** (Hirsch, 1977): testimoniavano prerogative di ceto-posizione sociale, essendo appannaggio esclusivo dell'élite che disponeva di un capitale personale (conoscenze) e normalmente anche economico, nonché di una nobiltà d'animo superiore alla media. Inoltre, la qualità culturale e, dunque, artistica è riservata solo alle forme di espressione alte arti maggiori e non già a quelle dei ceti popolari (manufatti, le tradizioni, i valori e i comportamenti).
3. Perciò sono giudicate meritevoli di **considerazione** e di **tutela solo le cose** – alla quali si riferisce infatti la legislazione italiana dal 1902 al 1939 (1083 e 1497 del 1939 - e sostanzialmente tuttora) – o rare o di eccezionale pregio formale e risalto monumentale (capacità di essere memoria e celebrazione), **singolarmente individuate e gerarchicamente**

²⁸ EMILIANI A., *Una politica dei beni culturali*, Einaudi, 1974, p. 7.

²⁹ Così viene riferita da un personaggio del romanzo una frase del principe Miškin nell'*Idiota* di Dostoevskij.

³⁰ “Concetto di «arte» [...] astratto, come quello di bellezza, [...] poiché l'arte esiste negli occhi di colui che la osserva”. FREY B.S., POMMEREHNE W.W., *Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, Il Mulino, Bologna, 1991, pag. 28.

selezionate in base al “canone dell’eccellenza”, applicando un criterio di apprezzamento tesaurizzante (tesoro: da conservare, simbolo di status sociale, in ottica celebrativa).

4. Si guarda dunque al loro **“valore in sé”**, in esse totalmente risolto. La vasta gamma di significati correlati alla funzione naturale e latamente economica, utilitaristica dei prodotti artistici cede al mito dell’arte pura. Privi di interesse appaiono pressoché tutti i manufatti, le tradizioni, i valori e i comportamenti elaborati negli strati popolari.

Concezione postmoderna di cultura antropologica

Dal paradigma di età classica e neoidealista della individuale *cultura animi* ci si molto discostati già dalla metà del XVIII secolo in particolare con Voltaire e in seguito con Edward Burnett Tylor, secondo il quale “la cultura, o civiltà [...] è quell’insieme complesso che include la conoscenza, le credenze, l’arte, la morale, il diritto, il costume e qualsiasi altra capacità e abitudine acquisita dall’uomo come membro di una società” (Tylor 1871, tr. it., p. 1³¹). Per Malinowski (1944) la cultura è il “tutto integrato”, l’“apparato strumentale” necessario per l’adattamento all’ambiente esterno³².

Nondimeno ancora negli scorsi anni Cinquanta e Sessanta, specie nel mondo occidentale, domina l’assunto idealistico.

Dagli anni Settanta inizia a diffondersi una **concezione di cultura globale, sistemica e funzionalista**, elaborata grazie all’apporto delle discipline socio-antropologiche³³.

La nuova nozione di cultura assume infatti particolari caratteri che la fanno avvicinare al concetto di civiltà, quali:

- un’ampia significazione antropologica e contestualizzazione storica e geografica, riferendosi al patrimonio di una comunità vissuta in un preciso luogo e tempo, anche applicandosi agli strati popolari;
- una connotazione “materiale”³⁴ (anziché trascendentale-sacra-lirica) situandosi in una sfera di valore affine a quella dell’economia, ovvero della soddisfazione dei bisogni, dei desideri.

³¹ TYLOR E.B., *Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*, 2 voll., London 1871, tr. it. in Rossi P. (a cura di), *Il concetto di cultura. I fondamenti teorici della scienza antropologica*, Einaudi, Torino, 1970, pp. 5-29, pag. 7.

³² Teorizza la sua nozione di cultura nel saggio postumo *Una teoria scientifica della cultura* (1944). Egli riprende l’interpretazione tyloriana della cultura come insieme complesso, ma ne accentua l’aspetto organicistico trasformandola in un “tutto integrato” in cui ogni singola parte contribuisce al funzionamento dell’insieme. Malinowski ritiene che ogni cultura sia costituita dall’insieme di risposte che la società dà ai bisogni universali degli esseri umani. Tali bisogni sono di due tipi: alla base vi sono i bisogni umani universali (*basic needs*), come il mangiare, il dormire, il riprodursi e a cui ogni cultura fornisce proprie peculiari risposte; la soddisfazione dei bisogni primari crea quindi bisogni secondari o derivati come l’organizzazione politica ed economica che nascono dalla necessità di ogni società di mantenere la propria coesione interna. C’è infine un terzo tipo di bisogni, bisogni di carattere culturale, come le credenze, le tradizioni, il linguaggio. A tutti questi livelli di necessità umane, ogni cultura dà risposte coerenti alla propria natura.

³³ Si assiste ad 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» (BOLOGNA 1972, p. 208). [...] Si ironizza sulla «autonomia della forma» e su certe altre «invenzioni» degli storici dell’arte, come le «flagranze» e le «astanze» di Cesare Brandi. Si afferma 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)”.

³⁴ Cfr. KROEBER A. L., KLUCKHOHN C., *Culture; a critical review of concepts and definitions*, Harvard University Press, Cambridge, 1952, tr. it. *Il concetto di cultura*, Il Mulino, Bologna, 1972; EMILIANI A., *Una politica*, op. cit.; ALTAN C.T., *Antropologia*, Feltrinelli, Milano, 1983; BRONZINI G.B., *Homo laborans: culture del territorio e musei demologici*,

Ove sembri necessario, la fondamentale determinante di un così radicale rovesciamento anche ideologico, riconducibile alla ancorché parziale mutazione dei sovrasisemi apicali, è nitidamente esplicitata, fra i molti altri protagonisti di quel clima, da Carlo Ginzburg, il quale, nel 1976, scrive che “l’uso del termine «cultura» per definire il complesso di atteggiamenti, credenze, codici di comportamento e così via, propri delle classi subalterne in un dato periodo storico, è relativamente tardivo, e mutuato dall’antropologia culturale. Solo attraverso il concetto di «cultura primitiva» si è arrivati infatti a riconoscere il possesso di una cultura a quelli che una volta venivano definiti paternalisticamente «volghi dei popoli civilizzati». La cattiva coscienza del colonialismo si è saldata così con la cattiva coscienza dell’oppressione di classe.”³⁵.

Perciò “«Chi costruì Tebe dalle sette porte?» chiedeva già il «lettore operaio» di Brecht. Le fonti non ci dicono niente di quegli anonimi muratori: ma la domanda conserva tutto il suo peso.” (Ibidem).

Questo mutamento (larga socializzazione e democratizzazione della cultura, inedito interesse per la storia sociale) è ravvisabile nel generale impianto culturale, con effetti visibili anche in altre scienze storiche e sociali che sollecitate da questa domanda rivedono i propri statuti disciplinari per adattarsi al nuovo contesto. Si inizia, sulla scia delle Annales, ad occuparsi di storia sociale, di storia urbana, dei rapporti fra antropologia e storia, della cultura materiale dell’ambiente e vengono privilegiate fonti informative che siano veritiere – e tanto più veritiere in quanto non intenzionali e in quanto materiali, giacché in tal caso più difficilmente alterabili – e che, come i manufatti ordinari, raccontino delle comuni condizioni di esistenza. Si diffida, invece, di quelle volute, come avviene per ogni specie di monumento, per rappresentare la soggettiva visione dei committenti. Anche le fonti scritte vengono considerate dubitabili, atteso che il saper scrivere è stata per secoli prerogativa dei ceti dominanti. L’archeologia, partendo da Bianchi Bandinelli e da Fernand Braudel, non vuol più essere storia dell’arte antica, ma storia delle culture, scienza storiografica anche sperimentale, per passare dalla “caccia al tesoro all’anatomia del territorio”, per dare “vita a un movimento culturale che sviluppi la ricerca storica come scienza anche sperimentale e diffonda la cultura materiale dell’ambiente, della città e dei prodotti a livello di massa” (Carandini, pp. 9-10)³⁶. La storia dell’arte, recependo la lezione di Lucien Febvre (1971)³⁷, vuole farsi “*histoire à part entière*” e molti prendono ad occuparsi di “geografia artistica” (Toscano, 1990)³⁸, rinnovando la lezione tardo settecentesca di Luigi Lanzi. Gli storici, “che in passato si potevano accusare [...] di voler conoscere soltanto le «gesta dei re» [...], sempre più si volgono verso ciò che i loro predecessori avevano taciuto, scartato o semplicemente ignorato.” (GINZBURG, 1976, p. XI)³⁹. La geografia, specie ad opera di Sereni (1961)⁴⁰ e di Gambi (1972)⁴¹, che parla di geografia umana, prende a misurarsi con la storia. Insomma l’esigenza di una larga socializzazione e democratizzazione della cultura, contro quello che Riccardo Francovich definiva l’“umanesimo della fettunta”, fa sì che si “abbatta sulle spiagge umanistiche” una “ondata di

Congedo Editore, Galatina, 1985; CIRESE A.M., *Cultura egemonica e culture subalterne*, Palumbo, Palermo, 1986; TUCCI R., “Beni demoetnoantropologici immateriali”, in *Antropologia museale*, a. 1, n. 1, maggio 2002, pp. 54-59.

³⁵ GINZBURG C., *Il formaggio e i vermi. Il cosmo d’un mugnaio del ‘500*, Einaudi, Torino, 1976, pag. 3.

³⁶ CARANDINI A., *Archeologia classica. Vedere il tempo antico con gli occhi del 2000*, Einaudi, Torino, 2008,

³⁷ Cfr. FEBVRE L., *Studi su Riforma e Rinascimento e altri scritti su problemi di metodo e di geografia storica*, Einaudi, Torino, 1971.

³⁸ Cfr. TOSCANO B. (a cura di), *Geografia artistica*, in CASTELNUOVO E., TOSCANO B. (a cura di), *Dizionario della pittura e dei pittori*, Vol. II, Einaudi, Torino, 1990.

³⁹ GINZBURG C., *Il formaggio e i vermi. Il cosmo d’un mugnaio del ‘500*. Torino. Einaudi.

⁴⁰ Cfr. SERENI E., *Storia del paesaggio agrario*, Laterza, Bari, 1961.

⁴¹ Cfr. GAMBI L., “I valori storici dei quadri ambientali”, in AA.VV., *Storia d’Italia, I, I caratteri originali, Il territorio e l’ambiente*, Vol. 13, Einaudi, Torino, 1972, pagg. 3-60.

piena" antropologica⁴². Nell'editoriale del primo numero di "Archeologia Medievale. Cultura materiale, insediamenti, territorio" ⁴³, ad esempio, si afferma l'esigenza di procedere al "recupero sistematico di testimonianze materiali [...] riferibili alle trasformazioni dei modi e rapporti di produzione", per "contribuire a superare, anche in Italia, la separazione fra vita materiale, quotidiana e storia". Si assume dunque come "base di partenza la più ampia definizione di «cultura materiale», [...] dove sia cultura sia materiale hanno senso solo se riferiti alla più moderna e comprensiva antropologia storica, contro ogni tentazione di determinismo etnico, geografi-co, economico o idealistico". Donde il grande interesse riconosciuto ad "alcuni fenomeni che investono la base materiale delle società pre-industriali, quali la storia dell'insediamento, la storia dei rapporti tecnico-economici con le risorse ambientali e quindi la storia del paesaggio e del territorio". "È pensando a questi temi", viene detto, "che abbiamo voluto che figurassero nel sottotitolo anche le parole Insediamento e Territorio, che sintetizzano una serie di temi finora trascurati".

Già Lukács, del resto, aveva detto che la produzione materiale "implica in sé e forma da sé i rapporti degli uomini fra loro e con la natura, nonché i rapporti di ogni uomo con sé stesso" ⁴⁴.

Dunque possiamo affermare che **la cultura così intesa concerne la dotazione di risorse tangibili e intangibili, simboli e valori inclusi, e i connessi prodotti mediante cui una collettività, ma altresì un singolo, risponde ai bisogni materiali e immateriali nonché ai desideri che avverte in un determinato ambiente fisico e temporale, in relazione al vigente sistema di valori e di conoscenze.**

La cultura anche del singolo individuo, la personalità, per quanto ciascuna in sé specifica, va dunque intesa come variante interna al sistema di valori del contesto di appartenenza, identificabile in base alle regole e ai simboli socialmente condivisi.

La nuova impostazione determina effetti di assoluta importanza.

1. **Vengono distinte arte e cultura.**

Qualunque dizionario distingue i significati di cultura e di arte. Tuttavia anche nella letteratura aziendale e in buona parte di quella economica la nozione di cultura viene ancora sovrapposta a quella di arte, dalla quale spesso è sostanzialmente sostituita⁴⁵. Tale approccio è foriero di errate strategie e politiche pubbliche e più ancora aziendali.

2. **Si supera la distinzione gerarchica (idealistica) tra cultura alta e cultura popolare.**

3. **Nasce una considerazione storico-documentale del "patrimonio" culturale** (che supera quella estetico-formale delle opere d'arte, viste come veri e propri tesori da conservare), per la quale si rivolgendo dunque massima attenzione alla **vasta gamma di significati correlati alla loro originaria funzione utilitaria e dunque latamente economica.**

⁴² CARANDINI A., *Archeologia classica. Vedere il tempo antico con gli occhi del 2000*, Einaudi, Torino, 2008, pag. 70.

⁴³ Del 1974. Comitato di direzione: Gian Pietro Brogiolo, Riccardo Francovich (responsabile), Sauro Gelichi, Tiziano Mannoni. Comitato Scientifico: Graziella Berti, Lanfredo Castelletti, Rinaldo Comba, Paolo Delogu, Richard Hodges, Daniele Manacorda, Ghislaine Noyé, Paolo Peduto, Carlo Varaldo, Chris Wickham.

⁴⁴ LUKÁCS G., *Il marxismo e la critica letteraria*, Einaudi, Torino, 1964, pagg. 17-18.

⁴⁵ Secondo la definizione fornita da Bruno Frey, la nozione di cultura fatta propria dall'Economia dell'Arte coincide con «un'istituzione o un'organizzazione che offre servizi artistici» (FREY 2009, p. 20), mentre «l'economia della cultura applica il pensiero economico alle arti» (FREY, MEIER 2006, p. 398, *trad. ns.*). [...] Lo stesso approccio è confermato dalle riviste di carattere manageriale, tra le quali citiamo *l'International Journal of Arts Management*, periodico fondato nel 1998 e pubblicato dalla cattedra di *Arts Management* dell'École des Hautes Études Commerciales (HEC) di Montreal", CERQUETTI M., "Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca", in *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, n. 1, 2010, pag. 35.

4. Si riconosce il **valore** propriamente **culturale** anche di tipologie di **beni** né rari né di notevole pregio artistico, ma **capaci di una significativa e veritiera informazione storica circa le comuni condizioni di esistenza (e dunque di civiltà) inerenti a luoghi e tempi specifici**, a cominciare dai prodotti comuni e seriali (anche di uso quotidiano e di scarso pregio estetico).
5. Si impone l'importanza della fruizione e di istanze anche valorizzative.
6. **Finisce la netta contrapposizione fra attività artistiche&culturali** da un lato ed attività **economiche** dall'altro (attinenti alla sfera del vivere quotidiano), che aveva costituito un paradigma fondante della stagione pregressa.

Beni culturali

All'accezione di cultura in chiave antropologica e storicamente e territorialmente contestualizzata consegue la fino allora inedita nozione di "bene culturale".

Questa locuzione era già comparsa nella *Convenzione per la protezione dei beni culturali in caso di conflitto armato*, stipulata a L'Aja nel 1954. Bisognerà però aspettare la *Commissione parlamentare per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*, presieduta dal senatore Luigi Franceschini (AA.Vv., 1967), fra il 1964 e il 1967, perché questa venga munita di una precisa definizione: "ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà".

Tale locuzione implica programmaticamente un deciso "salto di civiltà", in **netta contrapposizione con il tradizionale approccio idealistico**.

"Ogni" contraddice la selezione delle "cose rare e di pregio" fino allora operata in base al canone dell'eccellenza.

"Testimonianza" sta ad affermare che il valore culturale consiste nella ricchezza e nella veridicità delle informazioni implicite in un documento di storia anche quando di nessun pregio estetico.

"Materiale", contrapposto ad ideale, rinvia al filone di studi dedicati alla "storia della cultura materiale" (Warneier, 2005)⁴⁶ originato in Polonia da Jan Rutkowski⁴⁷ e, senza negare il possibile interesse di documenti intangibili di storia espressivi delle comuni condizioni di esistenza, segnala però che gli oggetti concreti, giacché meno facilmente alterabili, costituiscono fonti di conoscenza più attendibili⁴⁸.

"Civiltà", infine, riconnettendosi al pensiero illuminista e antropologico, assume in chiave sociale il concetto di cultura.

Dimensione storica del patrimonio culturale

⁴⁶ Fra la sterminata bibliografia in proposito cfr. WARNIER J. P., *La cultura materiale*, Meltemi, Roma, 2005.

⁴⁷ Del 1953 è la costituzione dell'Istituto di Storia della Cultura Materiale dell'Accademia delle Scienze Polacca.

⁴⁸ L'autenticità originale, difatti, requisito essenziale del bene culturale, è pur sempre relativa, anche quando si tratti di oggetti materiali, giacché il tempo ne altera l'aspetto e gli stessi significati rispetto alle posteriori capacità di lettura. Ma tanto più è dubbia nel caso di manifestazioni immateriali, che replicano, ogni volta inevitabilmente trasformandola, una forma tradizionale il cui prototipo è spesso perfino inconcepibile e che, pertanto, possono addirittura configurarsi come falsi storici. Ciò non toglie che culti, riti, feste, nonché produzioni attuali che ripetano antichi costumi siano, in quanto *place specific*, significativi della cultura di una comunità.

Altresì importa notare che la materialità costituisce un requisito essenziale al fine della tutela giuridica, giacché per l'impianto delle nostre leggi l'azione di tutela procede mediante l'apposizione di un vincolo amministrativo, che non può ovviamente applicarsi ad oggetti immateriali.

A fronte di equivoci interpretativi purtroppo assai frequenti, occorre dunque insistere particolarmente su un aspetto. **Il bene culturale ha per requisito distintivo il fatto di essere un documento di storia**: sicché risulta ottimale la locuzione *cultural heritage*, che immediatamente esclude la sfera della produzione contemporanea, che, per quanto ne sarà sopravvissuto, la qualità di bene culturale assumerà eventualmente più avanti, quando, per l'appunto, diventerà un *heritage*. Anche a limitarsi all'essenziale, la necessità di distinguere fra prodotti storici e attuali è del resto molteplice. In primo luogo è per il fatto che il valore, anche culturale, non si risolve in una caratteristica tecnica oggettiva insita nel fenomeno, ma inerisce alla visione dell'osservatore, con il risultato che la percezione ha verso di esso forza di causalità ontologica. Non si può pertanto trascurare che quello di bene culturale è un costrutto storiografico ad uso di chi abbia interesse a rintracciare, con il soccorso di testimonianze attendibili, un passato del quale non si ha perfetta memoria. È ciò, per l'appunto, che non necessita al presente, fin quando non comincerà ad essere dimenticato. Difatti, anche quando si tratti di prodotti artistici, l'equivalenza fra quelli storici e gli attuali può darsi solo presupponendo, al di fuori dell'intento storiografico, un ideale di bellezza assoluto, atemporale, però incompatibile con il paradigma sistemico e relativistico che, quanto meno in materia di estetica, impronta questa nostra stagione. Ne è anche riprova il limite temporale di almeno mezzo secolo previsto dalla legislazione vigente perché un oggetto possa essere meritevole di tutela⁴⁹ (e significativo è che anche per i prodotti agroalimentari ritenuti d'interesse culturale le norme contemplino forme di tutela solo quando le "metodiche di lavorazione, conservazione e stagionatura risultino consolidate nel tempo [...], secondo regole tradizionali, per un periodo non inferiore ai venticinque anni")⁵⁰. Se non altro per questo motivo si impongono nei fatti modalità gestionali e organizzazioni produttive diversamente specifiche per i prodotti storici e per gli attuali⁵¹, radicalmente diversi essendo i vincoli e le opportunità dovuti al sovrasisistema giuridico e non solo: il che costituisce una determinante sufficiente a marcare la distinzione. Altresì si connette a questo l'ulteriore e insormontabile differenza del fatto che la produzione (e riproduzione) attuale di cultura è, giustamente e necessariamente, materia di mercato, investendo beni che non si configurano normalmente come pubblici sotto il profilo proprietario e sui quali nemmeno insiste un interesse pubblico, ovvero una preferenza di comunità espressa in grado efficiente, mentre, come noto, i "beni culturali" sono normalmente pubblici e, quando privati, ma di riconosciuto interesse, sono comunque assoggettati a vincoli d'uso per tutela dell'interesse sociale che su di essi insiste. Difatti, la formazione delle preferenze di comunità, determinanti della qualità pubblica meritoria dei beni culturali, poiché impegna un lungo arco di tempo (che, per l'appunto, la legislazione approssimativamente misura in cinquanta anni), è, per i prodotti della contemporaneità, un processo irrisolto. Fra le molte e molto rilevanti implicazioni di questo assunto si noti allora specialmente quella, tanto grave quanto irrimediabilmente connessa alla condizione umana,

⁴⁹ "Non sono soggette alla disciplina del presente Titolo le cose [...] che siano opera di autore vivente o la cui esecuzione non risalga ad oltre cinquanta anni", c. 5, art. 10, D.lgs. 42/2004.

⁵⁰ Art. 1, c. 1 e 2 D.M. 350/1999.

⁵¹ Tanto diversamente specifici per quanta è la differenza, ad esempio, fra un museo e una galleria d'arte, una biblioteca e una libreria, un teatro...

della instabilità dei giudizi di valore, per effetto della quale ora e poi, come da sempre, verrà conservato ciò di cui il contingente sistema di valori con-sentirà di riconoscere il merito. La storia del conservato e del perduto, per sé stessa rivelatrice dell'histoire à part entière, è, difatti, la storia delle utilità rispetto ai bisogni avvertiti. Non per nulla molto di quello che ci è giunto ha potuto conservarsi a prezzo delle trasformazioni occorse per adattarlo utilmente ai nuovi bisogni. Proprio per questo, relativamente al nostro tempo, sembra lecito asserire che l'ampliamento della gamma di valori procurata dall'avvento della no-zione di bene culturale offre più numerose possibilità di sopravvivenza al patrimonio storico e artistico, giacché al piacere della bellezza, leva in precedenza pressoché esclusiva, si aggiunge intanto quella della intelligenza del passato in tutte le sue possibili dimensioni, non-ché ogni altra, anche di specie materiale e perfino monetaria, che dal capitale storico possa essere derivata e non solo, ormai, riguardo al turismo, come già da secoli osservato, ma relativamente a tutto ciò che consente di generare valore sia macroeconomico che aziendale in questa stagione della economia della conoscenza, nella quale le abilità tacitamente trasmesse, la storia conservata nel milieu si dimostrano fattori di produzione in senso schumpeterianamente proprio e driver di vantaggio competitivo inimitabile per i prodotti made in. Tanto più, dunque, la valorizzazione è condizione essenziale di tutela e, tanto più, per il buon esito dell'impresa, gli addetti ai lavori sarebbero tenuti ad impiegare e a divulgare la locuzione bene culturale elaborata dal-la Commissione Franceschini non interpretandola in tutti i modi possibili sotto il profilo lessicale, ma aderendo rigorosamente all'ormai canonizzato significato intenzionale di stock di cultural heritage accumulato nei secoli e già divenuto preferenza di comunità: lo stock, il capitale economico-storico, il potenziale generativo su cui impostare processi di creazione di nuovo valore, di produzione della nuova cultura che non nasce ex abrupto, perché è creazione di valore dal valore per continuità ossia per innovazione incrementale o catastrofica⁵².

Considerazioni di sintesi

In sintesi possiamo affermare che il concetto di bene culturale **sostituisce al paradigma analitico-sommatorio proprio dell'età pregressa il paradigma sistemico della complessità e postula una metodologia d'indagine di tipo globale e organicistico.**

Difatti si ha un'enorme estensione di campo.

- I beni culturali non si limitano agli oggetti rari e di elevata qualità estetica, ma includono ogni altra testimonianza di civiltà, riconoscendo anzi maggiore importanza ai materiali di uso comune e meglio se di produzione seriale, perché in tal caso più raccontano delle comuni condizioni di esistenza (Arte e cultura vengono ormai nettamente distinte, giacché un documento storico può essere di nessun pregio artistico, ma di grande valore culturale).
- I beni culturali non limitano l'attenzione ai fenomeni singoli per se stessi considerati, ma ne riconducono il valore alle relazioni reciproche e con l'ambiente storico e geografico a cui appartengono. Dalle eminenze monumentali, dalle individue cose di particolare rarità e pregio

⁵² Il concetto di valore implica una dimensione prospettica, giacché riguarda la capacità di generare costantemente ulteriore valore, di creare valore dal valore. Cfr. VICARI S., "Note sul concetto di valore", in *Finanza, Marketing e Produzione*, fasc. 3, 1995, pagg. 11-32; MAZZA G., *Problemi*, op. cit.; MONTELLA M., *Valore*, op. cit.

l'attenzione quindi vira sul valore sistemico e naturalmente "locale"⁵³ del patrimonio storico e proprio l'ininterrotta continuità di senso e di fisica estensione nel tessuto territoriale dei fenomeni culturali è finalmente riconosciuto come il privilegio italiano⁵⁴ su cui dover far leva per conseguire vantaggi competitivi, talché viene coniata l'espressione "museo diffuso".

Tale locuzione, dunque, attribuisce primaria importanza:

- al **contesto** storico e geografico, giacché è stato riconosciuto non solo che questo è per se stesso massimamente significativo della cultura di un luogo in un dato tempo e delle sue modificazioni attraverso il tempo, ma anche e soprattutto che è proprio in relazione al contesto che ogni singolo elemento chiarisce meglio il proprio significato/valore. La manifestazione più organica e completa dei beni culturali è dunque ravvisata nel paesaggio, in quanto forma visibile della storia, palinsesto delle civiltà che si sono succedute in un luogo conformandolo ai propri bisogni – inclusi gusti e valori – a misura delle proprie capacità materiali e immateriali di produrre le trasformazioni desiderate;
- alla vasta gamma del valore correlata alla funzione naturale⁵⁵ e latamente economica utilitaristica dei prodotti anche artistici, all'opposto del mito idealistico dell'"arte pura". Molto interessa sapere per quali **utilità venne realizzato quel dato oggetto con quei materiali e con quelle tecniche e in quella forma stilistica e iconografica ad opera di quell'artista.**

Le domande rivelatrici della funzione naturale degli oggetti anche d'arte sono in particolare: 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 stati eventualmente mutati la collocazione, gli impieghi, la forma, i significati percepiti?

Difatti sono proprio quelle utilità a rivelare, qualunque sia la qualità estetica del risultato, i bisogni materiali e immateriali e la capacità e il modo di corrispondervi e, pertanto, le condizioni di vita e il sistema di valori della comunità in cui ha avuto origine. Non che il pregio formale, artistico o la preziosità dei materiali smettano di essere apprezzati. Solo che non

⁵³ "Adeguati principi generali comuni a cui dovrebbero ispirarsi la strutturazione e i contenuti dell'intervento pubblico [...] sono sicuramente i seguenti: [...] consapevolezza del carattere di «sittuità» del patrimonio culturale e dunque valorizzazione della dimensione territoriale," *Documento del coordinamento interregionale degli Assessori alla Cultura delle Regioni*, 10 febbraio 2005.

⁵⁴ Cfr. al riguardo specialmente gli scritti di Bruno Toscano e di Andrea Emiliani, secondo il quale, per esempio (EMILIANI A., *Dal museo al territorio*, Edizioni Alfa, Bologna, 1974, pagg. 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 culturale fittissima, una cultura (si voglia o non si voglia) profondamente innestata in questa stratificazione". Si veda altresì CHASTEL A., "L'Italia museo dei musei", in AA.VV., *Capire l'Italia. I musei*, TCI, Milano, 1980, pagg. 11-14: l'Italia, "che non ha conosciuto né la Riforma, né le violenze rivoluzionarie di cui ha sofferto, per esempio, il patrimonio francese", ha potuto preservare "in una maniera generale e veramente notevole [...] qualche cosa d'essenziale della situazione del passato". Non essendo stato qui "pregiudicato radicalmente, come altrove, codesto curioso privilegio storico della continuità [...], si deve considerare la penisola come il luogo per eccellenza del 'museo naturale'. [...] L'Italia s'è trovata così disseminata di *luoghi*, originali e densi, come se la storia avesse distribuito nello spazio i suoi contrassegni maggiori. [...] È questo un privilegio di cui è normale stancarsi [...] (ed è questo il problema degli italiani); ma 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".

⁵⁵ Cfr. TOSCANO B., "Presentazione", in TOSCANO B., MONTELLA M. (a cura di), *Guida al Museo di San Francesco a Montefalco*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia 1999. Cfr. anche MONTELLA M., *Musei*, op. cit.; DRAGONI P., "Antimarketing dei musei italiani?", in *Sinergie*, n. 68, settembre-dicembre, 2005, pagg. 55-74; CERQUETTI M., "La componente culturale del prodotto turistico integrato. Missione e strategie dei musei per la creazione di valore per il territorio", in *Sinergie*, 73-74, 2007, pagg. 421-438.

bastano più a sé stessi e che la bellezza non è più vista come valore assoluto ed eterno, ma storicizzata e pertanto relativizzata al tempo e al luogo di appartenenza e in tal modo oggettivata per quanto possibile⁵⁶. Il valore dei beni culturali sta, molto prima che nella qualità estetica, nella capacità quantitativa e qualitativa di documentare (raccontare/comprovare) fatti di storia (civile, religiosa, economica, artistica, ...).

Si chiede conseguentemente di **innovare la stessa funzione dei musei** – e anzitutto di quelli, tipicamente italiani, costituiti con accolte di provenienza locale –, aprendola almeno teoricamente alla salvaguardia e alla valorizzazione dell'intero patrimonio culturale diffuso sul territorio. "Liberato dalle prevalenti connotazioni estetiche e storico-erudite, [...] il museo potrà diventare [...] un prezioso strumento di conoscenza del territorio" (Toscano, 1972, pp. 3-8⁵⁷); "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" (D.M. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*).

La locuzione di bene culturale comporta inoltre una radicale modificazione delle tecniche conoscitive e di tutela: dal catalogo delle singole cose alla georeferenziazione delle conoscenze e dal restauro *post factum* portato sulla singola cosa alla prevenzione del danno esercitata a dimensione ambientale/territoriale. Difatti le misure corrette sono quelle di **salvaguardia e conservazione programmata**, giacché atte a prevenire o, almeno, a limitare il danno. Il danno compiuto è di fatto irreparabile e gli interventi *end-of-pipe*⁵⁸ (ex-post) comportano il forte rischio di compromettere l'autenticità degli oggetti e, con essa, la correttezza del giudizio storico nonché artistico e tanto più a causa della scelta operata dalla cultura storico-artistica moderna di privilegiare nel restauro l'obiettivo estetico rispetto a quello semplicemente conservativo. Inoltre, poiché i beni culturali vengono ormai visti come componente qualitativa dell'ambiente⁵⁹, e poiché il deterioramento ne è determinato da fattori ambientali, la loro sorte non appare poter essere considerata separatamente dall'ambiente naturale: la tutela deve essere condotta sistemicamente insieme alla stessa ecologia.

Sotto il profilo strettamente giuridico occorre infine notare, da un lato, che quella di "bene culturale" è una **nozione aperta**, tale, cioè, che il suo contenuto non può essere normato in modo concluso e vincolante, giacché è suscettibile di modificazioni con il modificarsi della cultura –

⁵⁶ Perde dunque di significato il quesito se, ad esempio, sia in assoluto più bello un dipinto bizantino o rinascimentale, ciascuno dei quali dovendo essere considerato in relazione al proprio tempo e luogo. Bella può apparire l'immagine bizantina a chi valuti la mancanza della terza dimensione non come insufficienza, ma come congruenza con i valori culturali del proprio tempo. Ad apprezzarla, perciò, a confronto di espressioni di stagioni recenti, è un numero minore di persone, perché più ci si allontana nel passato, più ci si incontra con lingue morte che chiedono più complesse chiavi di lettura.

⁵⁷ Toscano B., *Museo locale e territorio*, in "Spolegium", dicembre 1972, XIV, 16-17, pp. 3-8; ora in Saporì G. e Di Benedetti P. (a cura di), *Scritti brevi sulla storia dell'arte e sulla conservazione*, Libro Co. Italia, Firenze 2006, p.311

⁵⁸ Tecnologie e trattamenti "end of pipe" o di fine ciclo devono la loro definizione al fatto che intervengono sul trattamento dell'inquinamento-danno dopo che esso è stato prodotto.

⁵⁹ Ciò perché il paesaggio, come sistema antropico e palinsesto storico, è stato riconosciuto di eminente importanza per la qualità di vita dei residenti.

ovvero del sistema di valori di una società - e, dall'altro, che, anche per questo, non è si è giunti ancora a formulare una legislazione davvero pertinente a tale nozione nel suo autentico significato.

SINTESI	
Neoidealismo: cose rare e di pregio estetico	Nozione antropologica di cultura: bene culturale
<i>Cultura animi</i>	Civiltà
Rarità	Ogni testimonianza di civiltà
Eccellenze	Anche i prodotti comuni e seriali, che anzi meglio raccontano delle comuni condizioni di esistenza
Bellezza	Autenticità. Informazione storica attendibile
Monumenti	Anche monumenti, ma più ancora documenti non intenzionali
Valore ideale, assoluto	Valore materiale, storico, contestualizzato
Valore universale	Valore <i>time e place specific</i>
Valore individuale	Valore sistemico di contesto
Valore in sé	Valore percepito
Valore di appartenenza	Valore d'uso
Ammirazione, emozione	Intelligenza, conoscenza
Valore posizionale	Valore sociale
Conservazione come museificazione	Conservazione come continuità di uso, manutenzione, sviluppo sostenibile
Restauro <i>end of the pipe</i> del singolo oggetto	Prevenzione, riduzione del danno con interventi a scala territoriale per contrastare i fattori ambientali di degrado

Beni culturali immateriali

La distinzione fra il *cultural heritage* tangibile e intangibile appare necessaria perchè si richiedono per le due fattispecie forme di gestione alquanto differenti.

I beni culturali immateriali comprendono le manifestazioni di antica origine che concorrono a **definire l'identità di una comunità**.

La Convenzione di Faro (2005), che include nel patrimonio culturale "tutte le forme che costituiscono nel loro insieme una fonte condivisa di ricordo, di comprensione, di identità, di coesione e creatività", fa riferimento a **tutte quelle che le comunità "identificano come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni costantemente in evoluzione"**. Similmente e più precisamente l'UNESCO (2003) fa riferimento a "pratiche, rappresentazioni, espressioni, conoscenze e saperi [...] che le comunità, i gruppi e, in alcuni casi, gli individui riconoscono come facenti parte del loro patrimonio culturale".

Entrambe le Convenzioni affermano: “l’importanza del patrimonio culturale immateriale quale fattore primario della diversità culturale e garanzia di uno sviluppo duraturo”.

L’importanza riconosciuta alle risorse immateriali segnala obiettivi di essenziale interesse manageriale, giacché evidenzia che per la creazione di valore sia immateriale che materialmente economico occorre adesso far leva sul paradigma del “glocale”, giacché nell’epoca della globalizzazione le possibilità di successo ineriscono alla capacità di **riconoscere e far conoscere le distinte identità locali**, che si fondano sulle diversità paesaggistiche e sulla loro interazione sistemica con il patrimonio culturale storico anche di specie immateriale, a cominciare dalle conoscenze e dai saperi trasmessi tacitamente di generazione in generazione.

Inoltre notevoli, sotto il profilo operativo, sono alcuni altri aspetti:

- che l’UNESCO supporti anche finanziariamente lo studio, la salvaguardia e la valorizzazione di tale patrimonio;
- che dal 2008 sia stata istituita una *Intangible Heritage List*;
- che l’Italia si sia assunta i relativi obblighi.

N.B.

Occorre ricordare che il valore di testimonianza storica di civiltà del *cultural heritage* immateriale è relativo, giacché facilmente adulterabile e costantemente ricreato dalle comunità. Dunque riti, feste, credenze, racconti orali e quante altre manifestazioni intangibili si allontanano dai loro originali ogni volta che si ripetono, per forza sempre un po’ reinventando, progressivamente aumentando la contraffazione di una matrice per lo più imperscrutabile. Il più delle volte, però, una tradizione non si discosta dai suoi precedenti tanto da separarsene completamente e da perdere pertanto ogni valenza identitaria storica. Perciò culti, riti, feste e tutte le produzioni attuali che ripetano antichi costumi sono, in quanto *place specific*, significativi della cultura di una comunità. Ma quale e quanto sia tale valore di testimonianza storica è ogni volta da accertare con il soccorso di prove documentarie dotate di autenticità.

Conoscenza tacita

Da una generazione all’altra si trasmettono anche tacitamente conoscenze, saperi, abilità, gusti di specifici di luogo in luogo.

Per molte imprese, per prime per quelle i cui prodotti sono *place specific*, la conoscenza tacita accumulata localmente nei secoli costituisce un fattore produttivo in senso propriamente schumpeteriano e un vantaggio commerciale inimitabile, nonché una risorsa fondamentale per l’innovazione. Poiché il prodotto è 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 [...]. I prodotti *made in Italy* vengono accolti nel mercato globale [...] per l’eredità culturale trasmessa ai prodotti nel processo di produzione. Essa dunque appartiene al novero degli *asset* produttivi” (Segre 2005, pp. 77⁶⁰).

Già nel 1982, prospettando l’ambiente come insieme delle risorse naturali e artificiali, come sistema sociale e politico, infine come sistema culturale, era stato affermato che avrebbe dovuto essere ripensato soprattutto il concetto della politica dei fattori produttivi. Infatti l’eredità

⁶⁰ Segre G., *Intervento*, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa 2005, pp. 73-81, p. 77.

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*. 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" (Imperatori 2005, p. 50⁶¹).

Nell'età della globalizzazione la geografica storica è dunque divenuta un *asset* distintivo della qualità oggettiva e immateriale dei prodotti. **Perciò le identità territoriali, la dimensione locale costituiscono driver di vantaggi essenziali specie per le imprese che si internazionalizzano, perché non è possibile delocalizzare il capitale di conoscenze inerente alla specifica condizione di civiltà di ogni sistema produttivo locale, ovvero il "sapere in azione nel contesto storico, sociale e culturale in cui esso ha luogo"** (Gherardi et al., 1997, pp. 15-30⁶²). Proprio l'insorgere del neologismo *glocalism* segnala quanto sia importante attribuire ai prodotti un forte **valore simbolico connesso alla cultura e alle tradizioni locali**, come dimostra in particolare il successo registrato negli ultimi decenni dai prodotti enogastronomici che inglobano la nostra antica tradizione agro-alimentare, prima trascurata, che fonde i caratteri del paesaggio con quelli della cultura. Sempre più imprese, perciò, cercano strategie e strumenti per rafforzare i collegamenti con il proprio *milieu* 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 (Rullani 1997; Varaldo 2007). Poiché il consumatore post-moderno esprime una crescente domanda di beni non standardizzati, la molto articolata geografia identitaria del nostro paese è una risorsa di primaria importanza.

Ad empirica prova di tutto ciò molte e sempre più numerose imprese di diversi settori investono ormai da decenni nei musei aziendali, per comunicare alla generalità degli *stakeholder* l'eredità storica immessa nei propri prodotti.

Gli stessi poteri pubblici cercano nuovi modelli di sviluppo e domandano progetti di marketing territoriale *values-driven*. Anche nella formulazione dei modelli macro economici di molti paesi si è preso atto della incidenza della cultura nella *performance* economica di piccoli e grandi gruppi, osservando che nella attuale economia delle risorse immateriali gli *intangible asset* di carattere *place specific* e, conseguentemente, il *brand management* dei territori concorrono ad aumentare il differenziale reddituale dei sistemi produttivi territoriali e, pertanto, del PIL nazionale, perché determinano vantaggi competitivi mantenibili, in quanto difficilmente imitabili e non dovuti a contingenti situazioni favorevoli.

La salvaguardia e la valorizzazione delle culture, dei paesaggi e delle testimonianze materiali di storia ai quali si legano e sui quali si appoggiano tali sistemi produttivi sono, dunque, un'esigenza tanto etica quanto materialmente economica e aziendale.

Bellezze naturali, paesaggio e sviluppo sostenibile

Bellezze naturali

Le "bellezze naturali" tutelate dalla legge sono il corrispettivo delle "cose" di interesse culturale: rare, selezionate gerarchicamente per lo più per ragioni estetiche.

⁶¹ Imperatori G., *Intervento*, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa 2005, pp. 47-54, p. 50.

⁶² Gherardi S., Nicolini D., Odella F., *La cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 162, 1997, pp. 15-30.

Dagli anni '70 nei testi di legge si parla non più di "bellezze naturali", ma di "beni ambientali" e/o di paesaggio. Però negli articoli di legge si tratta dei medesimi oggetti (cambia la definizione, ma l'oggetto considerato resta lo stesso), ovvero della sopravvivenza del medesimo criterio di valore che indirizza l'attenzione sui medesimi oggetti.

Per contro, mentre le leggi non sono state aggiornate sostanzialmente, sotto il profilo latamente culturale "ambiente" e "paesaggio" sono concetti del tutto diversi, giacché indicano entità sistemiche, continue, estese all'intero Paese. Più precisamente dalla metà del '900 si è preso a guardare il "territorio" anche come "ambiente" (ecologia) e quindi come paesaggio (cultura).

"Bellezza naturale" è un costrutto culturale storicamente datato.

Per millenni, prima della sua invenzione, la sola natura apprezzata era quella artificata dall'intervento umano. Il rivolgimento si de-ve, a partire dal '700, all'estetica del pittoresco e del sublime, che scoprì affascinanti gli scenari prima giudicati spaventosi e orribili. Con il romanticismo l'apprezzamento della natura incontaminata fu anche per reazione agli effetti della prima industrializzazione. Ad alimentare e a diffondere questo nuovo ideale fu una folla di letterati e artisti, fra i quali soprattutto Jean-Jacques Rousseau, la cui *Nouvelle Héloïse*, nel 1761, segnò l'approdo della nuova estetica e ottenne per altro un formidabile marketing territoriale, giacché i luoghi descritti nel romanzo ebbero subito un grande successo turistico.

Comunque nell'ottica neoidealista, ispiratrice della legislazione italiana, la natura non rileva in sé e nei suoi aspetti di merito scientifico. Infatti con la legge per prima dedicata al tema, nel 1905, si puntò a fare della pineta di Ravenna un "monumento naturale" e "monumento nazionale" delle glorie patrie storiche e letterarie, a motivo del fatto che ad essa si associavano i nomi illustri di tanti, da Dante e Boccaccio a Byron e Garibaldi. Nell'occasione la Camera sollecitò l'adozione di organiche norme per la conservazione delle bellezze naturali connesse alla letteratura, all'arte e alla storia d'Italia. Analoga-mente nel 1920 l'allora ministro dell'istruzione pubblica Benedetto Croce presentò un disegno di legge, adottato nel 1922, per la tutela delle "cose immobili" di "interesse pubblico a causa della loro bellezza naturale o della loro particolare relazione con la storia civile e letteraria", nonché delle "bellezze panoramiche". Anche il RD n. 832 del 1926 volle tutelare il valore "pittoresco" e "storico-artistico". Il 1939 vide poi l'approvazione, a pochi giorni di distanza l'una dall'altra, delle due leggi rimaste in vigore per tutto il secolo e sostanzialmente tuttora: quella del 1 giugno, n. 1089, *Tutela delle cose di interesse artistico e storico*, e quella del 29 seguente, n. 1497, *Protezione delle bellezze naturali viste come "quadri naturali"*. La cernita dei luoghi meritevoli di tutela seguiva il canone dell'eccellenza, coerentemente con il descritto sistema di valori e con l'approccio gnoseologico analitico-sommatorio e meccanicistico proprio del tempo. Conseguente-mente la tutela veniva esercitata, così come per le cose d'interesse artistico e storico, in modo rapsodico e imponendo vincoli d'uso e dunque implementando un processo di museificazione.

Il paradigma culturale in cui si iscrive la nozione di bellezze naturali tramonta con il mutare del contesto socio-economico dopo il secondo conflitto mondiale. Se nel 1948 il Movimento Italiano per la Protezione della Natura voleva ancora la difesa di "bellezze rare e solitarie" in nome di "una creativa interpretazione poetica dei fatti misteriosi del mondo naturale", era iniziato da tempo un cambiamento profondo. Da decenni aveva esordito il paradigma sistemico. Nel 1935 era stato enunciato il concetto di ecosistema (Tansley). Quindi, dalla fine degli anni '50,

l'attenzione vira dalle bellezze naturali alle risorse naturali. Nel successivo decennio emerge una valutazione storica e antropica dell'ambiente, che contraddice gli approcci impressionistici estetizzanti.

Territorio, ambiente, paesaggio

Territorio, ambiente, paesaggio sono termini con diversa accezione di valore: geografico, urbanistico, economico il primo; ecologico il secondo; storico/naturalistico e visualistico l'ultimo. Tutti e tre indicano entità aventi carattere di entità complesse, sulle quali intervengono azioni e poteri molteplici (stato, Regioni, Enti locali, ...), soprattutto in materia di urbanistica e di economia, e aventi carattere sistemico, dinamico e aperto, giacché le interazioni fra i tanti elementi che vi concorrono incidono in modo determinante sulla loro condizione e trasformazione.

L'ambiente è convenzionalmente distinto, sotto il profilo giuridico e amministrativo, in "ambiente-territorio", soggetto alle norme che disciplinano l'assetto e l'utilizzazione del territorio nell'intento di assicurare il giusto equilibrio fra le contrapposte esigenze di trasformazione e di conservazione, e "ambiente biosfera", regolato dalla legislazione di salvaguardia dagli inquinamenti (secondo la Costituzione: la salute è diritto fondamentale dei singoli e interesse della società; il paesaggio deve essere tutelato).

Il concetto di **paesaggio** è venuto profondamente modificandosi insieme al formarsi della nozione di bene culturale. Considerato in senso lirico-pittorico e con valenza estetica nella dottrina del sublime di matrice romantica e idealistica e sostanzialmente identificato dalla normativa tuttora vigente con le bellezze naturali della legge 1497/39, è giunto adesso ad assumere valenza storicistica e antropologica e a significare la forma visibile della storia, in quanto risultato manifesto della millenaria interazione fra la natura e le attività umane dalla quale il territorio è stato plasmato e in quanto, dunque, "emergenza visibile dell'evolversi dei rapporti economici e sociali, [...] il paesaggio non si atteggia come qualcosa di statico e di immutabile, postulando invece un continuo divenire", e viene propriamente ad assumere "il valore di una categoria generale che impronta di sé tutto il complesso sistema preposto alla gestione dell'ambiente nel suo momento territoriale" (Alibrandi e Ferri P., p. 55⁶³).

Quanto alla tutela del paesaggio si affaccia progressivamente l'esigenza di una "conservazione integrata", da conseguire non tanto per vincoli e sanzioni, ma specialmente per positiva opera di pianificazione territoriale e non più limitabile alle aree di particolare pregio naturalistico o addirittura estetico, ma da estendere anche alle zone più antropizzate. Nel 1992 la Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo tenutasi a Rio de Janeiro e il V Programma d'azione per l'ambiente della Comunità Europea, nonché nel 2000 la Convenzione Europea considerano il paesaggio come "entità complessa di cui non è possibile disporre fuori dalle libere e consapevoli scelte dei processi della programmazione".

⁶³ Alibrandi T., Ferri P., *I beni culturali e ambientali*, Giuffrè Editore, Milano 1985 p. 55.

In particolare la *Convenzione Europea sul Paesaggio*, firmata a Firenze il 21 ottobre 2000 (ma sostanzialmente disattesa dallo Stato italiano), superò la logica della tutela di singoli brani territoriali sottoposti a vincoli particolari, sancendo due fondamentali orientamenti:

- riconoscere all'intero territorio la qualità di bene collettivo, forma visibile di secoli di storie condivise, entità complessa di cui non è possibile disporre contro la volontà di chi lo abita e, dunque, fuori dalle libere e consapevoli scelte dei processi della programmazione;
- considerare come un valore il mutamento e invitare a prevedere forme di gestione attiva con la partecipazione dei tanti soggetti coinvolti.

Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società - CONSIGLIO D'EUROPA- (CETS NO. 199) FARO, 27.X.2005

Preambolo

Gli Stati membri del Consiglio d'Europa, firmatari della presente Convenzione
Considerando che uno degli obiettivi del Consiglio d'Europa è di realizzare un'unione più stretta fra i suoi membri, allo scopo di salvaguardare e promuovere quegli ideali e principi, fondati sul rispetto dei diritti dell'uomo, della democrazia e dello stato di diritto, che costituiscono la loro eredità comune;

Riconoscendo la necessità di mettere la persona e i valori umani al centro di un'idea ampliata e interdisciplinare di eredità culturale;

Rimarcando il valore ed il potenziale di un'eredità culturale usata saggiamente come risorsa per lo sviluppo sostenibile e per la qualità della vita, in una società in costante evoluzione;

Riconoscendo che ogni persona ha il diritto, nel rispetto dei diritti e delle libertà altrui, ad interessarsi all'eredità culturale di propria scelta, in quanto parte del diritto a partecipare liberamente alla vita culturale, sancito dalla Dichiarazione universale delle Nazioni Unite dei diritti dell'uomo (1948) e garantito dal Patto Internazionale sui Diritti Economici, Sociali e Culturali (1966);

Convinti della necessità di coinvolgere ogni individuo nel processo continuo di definizione e di gestione dell'eredità culturale;

Convinti della fondatezza dei principi di quelle politiche per il patrimonio culturale e delle iniziative educative che trattano equamente tutte le eredità culturali, promuovendo così il dialogo fra le culture e le religioni;

Richiamando i vari strumenti del Consiglio d'Europa, in particolare la Convenzione Culturale Europea (1954), la Convenzione per la Salvaguardia del Patrimonio Architettonico d'Europa (1985), la

Convenzione Europea sulla protezione del Patrimonio Archeologico (rivista nel 1992) e la Convenzione Europea del Paesaggio (2000);

Convinti dell'importanza di creare un quadro di riferimento pan-europeo per la cooperazione che favorisca il processo dinamico di attuazione di questi principi;

Hanno convenuto quanto segue:

Parte I: Obiettivi, definizioni e principi

Articolo 1 - Obiettivi della Convenzione

Le Parti della presente Convenzione convengono nel:

- a. riconoscere che il diritto all'eredità culturale è inerente al diritto a partecipare alla vita culturale, così come definito nella Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo;
- b. riconoscere una responsabilità individuale e collettiva nei confronti dell'eredità culturale;
- c. sottolineare che la conservazione dell'eredità culturale, ed il suo uso sostenibile, hanno come obiettivo lo sviluppo umano e la qualità della vita;
- d. prendere le misure necessarie per applicare le disposizioni di questa Convenzione riguardo:
 - al ruolo dell'eredità culturale nella costruzione di una società pacifica e democratica, nei processi di sviluppo sostenibile e nella promozione della diversità culturale;
 - a una maggiore sinergia di competenze fra tutti gli attori pubblici, istituzionali e privati coinvolti.

Articolo 2 - Definizioni

Per gli scopi di questa Convenzione,

- a. l'eredità culturale è un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione. Essa comprende tutti gli aspetti dell'ambiente che sono il risultato dell'interazione nel corso del tempo fra le popolazioni e i luoghi;
- b. una comunità di eredità è costituita da un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future.

Articolo 3 - Eredità comune dell'Europa

Le Parti convengono nel promuovere la comprensione dell'eredità comune dell'Europa, che consiste in:

- a. tutte le forme di eredità culturale in Europa che costituiscono, nel loro insieme, una fonte condivisa di ricordo, comprensione, identità, coesione e creatività; e,
- b. gli ideali, i principi e i valori, derivati dall'esperienza ottenuta grazie al progresso e facendo tesoro dei conflitti passati, che promuovono lo sviluppo di una società pacifica e stabile, fondata sul rispetto per i diritti dell'uomo, la democrazia e lo Stato di diritto.

Articolo 4 - Diritti e responsabilità concernenti l'eredità culturale

Le Parti riconoscono che:

- a. chiunque, da solo o collettivamente, ha diritto a trarre beneficio dall'eredità culturale e a contribuire al suo arricchimento;
- b. chiunque, da solo o collettivamente, ha la responsabilità di rispettare parimenti la propria e l'altrui eredità culturale e, di conseguenza, l'eredità comune dell'Europa;
- c. l'esercizio del diritto all'eredità culturale può essere soggetto soltanto a quelle limitazioni che sono necessarie in una società democratica, per la protezione dell'interesse pubblico e degli altrui diritti e libertà.

Articolo 5 - Leggi e politiche sull'eredità culturale

Le Parti si impegnano a:

- a. riconoscere l'interesse pubblico associato agli elementi dell'eredità culturale, in conformità con la loro importanza per la società;
- b. mettere in luce il valore dell'eredità culturale attraverso la sua identificazione, studio, interpretazione, protezione, conservazione e presentazione;

- c. assicurare che, nel contesto dell'ordinamento giuridico specifico di ogni Parte, esistano le disposizioni legislative per esercitare il diritto all'eredità culturale, come definito nell'articolo 4;
- d. favorire un clima economico e sociale che sostenga la partecipazione alle attività inerenti all'eredità culturale;
- e. promuovere la protezione dell'eredità culturale, quale elemento centrale di obiettivi che si rafforzano reciprocamente: lo sviluppo sostenibile, la diversità culturale e la creatività contemporanea;
- f. riconoscere il valore dell'eredità culturale sita nei territori che ricadono sotto la propria giurisdizione, indipendentemente dalla sua origine;
- g. formulare strategie integrate per facilitare l'esecuzione delle disposizioni della presente Convenzione.

Emerge il problema dell'inquinamento ambientale, che interessa le più diverse discipline, dalla biologia alla sociologia all'economia pubblica e aziendale.

Esordiscono gli studi di economia ambientale⁶⁴ Per la valutazione del benessere si chiedono indicatori con cui stimare un "prodotto interno netto" comprensivo delle risorse naturali che non vengono scambiate sul mercato. L'orientamento ambientalista sconvolge le logiche economiche tradizionali. Superando le strategie d'impresa improntate al concetto di autonomia caro alla scuola classica, si passa dalle "economie di localizzazione" a quelle di "valorizzazione". Gli anni '80 sono contrassegnati da 3 principali elementi.

- Il paradigma dello **sviluppo sostenibile**⁶⁵, ovvero in grado di assicurare "il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri". La sostenibilità ruota attorno a tre componenti fondamentali:
 - a) Sostenibilità economica: intesa come capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione.
 - b) Sostenibilità sociale: intesa come capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione, democrazia, partecipazione, giustizia) equamente distribuite per classi e genere.
 - c) Sostenibilità ambientale: intesa come capacità di mantenere qualità e riproducibilità delle risorse naturali.

⁶⁴ L'economia ambientale è la disciplina economica che studia la relazione tra l'ambiente, la crescita economica e il sistema economico; individua le cause economiche del degrado ambientale e propone al policy maker i possibili interventi di politica economica e di politica ambientale (es. regolamentazione, sussidi, imposte) per porvi rimedio.

⁶⁵ La locuzione "sviluppo sostenibile" compare nel rapporto redatto nel 1987 per incarico delle Nazioni Unite da Gro Harlem Brundtland, presidente della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo. Ma già nel 1972, a Stoccolma, la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente Umano invitava gli Stati a "pianificare lo sviluppo in modo compatibile con l'esigenza di proteggere e migliorare la qualità della vita a beneficio delle popolazioni". Anche nei decenni precedenti, infatti, ma specialmente negli anni Settanta, molti denunciavano i limiti dello sviluppo, chiedevano parametri non monetari per la misurazione del benessere (BAUER R.A., *Social Indicators*, The MIT Press, Cambridge, 1966), onde stimare un prodotto interno netto comprensivo delle risorse naturali e culturali che non vengono scambiate sul mercato, mettevano l'accento sull'equità intergenerazionale (MEADOWS D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J., *The limits to growth*, Universe Books, New York, 1972), contestavano la correlazione fra benessere economico e felicità (EASTERLIN R., "Does Economic Growth Improve the Human Lot?", in DAVID P.A., MELVIN W.R. (eds), *Nations and Households in Economic Growth: Essay in Honour of Moses Abramovitz*, New York, Academic Press, 1974, pagg. 85-125), parlando di *joyless economy* (SCITOWSKY T., *The Joyless Economy*, London, Oxford University Press, 1976).

- La **stakeholder theory**⁶⁶, per la quale gli *stakeholders* anche esterni vengono riconosciuti, nell'ambito della funzione di *strategic management*, come protagonisti del processo di creazione di valore aziendale.
- La responsabilità sociale delle imprese che, teorizzata da Zappa dagli anni '20⁶⁷, diventa la stella polare della nuova stagione⁶⁸.

Bellezze naturali e paesaggio nella legislazione

A superare la concezione estetica di "bellezza naturale" provò nel 1985 la *Legge Galasso* (l. 431/1985), che, pur utilizzando gli strumenti della legge n. 1497 del 1939, sancì il concetto di paesaggio come entità unitaria di ambiente e territorio, non legò al pregio visualistico la individuazione delle zone da tutelare, vincolò vaste aree e obbligò le Regioni a sottoporre "a specifica normativa d'uso e di valorizzazione ambientale il relativo territorio mediante la redazione di piani paesistici o di piani urbanistico-territoriali con specifica considerazione dei valori paesistici ed ambientali".

Il quadro generale non è però troppo mutato operativamente. Di fatto continua la distinzione fra paesaggio, inteso come valore estetico-culturale, ambiente e territorio. Il ministero istituito nel 1975 è dedicato ai "beni culturali e ambientali", ma senza nulla innovare circa gli oggetti individuati nel 1939. Nel 1977, se l'art. 80 del DPR 616 includeva nell'urbanistica la "protezione dell'ambiente", il successivo art. 82, pur intitolato ai "beni ambientali", contemplava la delega alle Regioni a statuto ordinario della protezione delle "bellezze naturali" individuate ai sensi della normativa del 1939, mantenendone la titolarità allo Stato centrale. Nel 1998 l'art. 134 del D.Lgs 112 affermava che "sono beni ambientali, quelli individuati in base alla legge quale testimonianza significativa dell'ambiente nei suoi valori naturali o culturali". Inoltre la Corte Costituzionale ha più volte ribadito che la tutela del "valore estetico-culturale" esula dalla materia urbanistica e questa distinzione è stata anche sancita sia dall'art. 117 del nuovo testo costituzionale del 2001, sia dal *Codice dei beni culturali e del paesaggio* (D.Lgs. 42/2004), che mantiene inalterati i vincoli e le logiche della disciplina del 1939, recependo altresì le previsioni introdotte dalla *Legge Galasso*, e continua ad occuparsi, ma sotto il nome di "beni paesaggistici", dei luoghi di "cospicua bellezza" o "memoria storica", di "non comune bellezza" e di ciò che all'art. 136 del testo del 2004 veniva pur sempre definito con l'espressione crociana "bellezze panoramiche considerate come quadri".

⁶⁶ Cfr. FREEMAN R.E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

⁶⁷ ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927

⁶⁸ La *social corporate responsibility* (BOWEN H., *Social Responsibility of the businessmen*, Harper & Row, New York, 1953) è progressivamente evoluta sul piano sia degli studi che delle politiche pubbliche (cfr. il Libro Verde del 2001 dell'UNIONE EUROPEA 2001, *Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese*), fino ad essere oggi considerato "come perno centrale dell'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", HINNA L, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005, pag. XVI.

Economia vs cultura

Fra i molti ereditati dal passato un paradigma assai resistente, potentemente corroborato dall'ultimo idealismo, è la contrapposizione fra economia e cultura.

Che la rivoluzione borghese abbia riservato l'unico residuale spazio di possibile nobiltà (nobiltà d'animo/capacità di sintonia con la bellezza artistica) ai domini dell'arte, opera di artigiano 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, 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 nuovi rifioriti oltreoceano. Per rendere omaggio agli avi europei e averne buona accoglienza, economisti della cultura, 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 ("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 B.S., Pommerehne W.W, *Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, Il Mulino, Bologna 1991, pp. 28-29), ma da tutti compresa per "intuizione lirica" (così dice Benedetto Croce).

Si attengono, perciò, ad un "concetto di «arte» [...] astratto, come quello di bellezza, [...] e non suscettibile di una misurazione oggettiva" (Frey B.S., Pommerehne W.W, 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 M., *Mnemosine. Parallelo fra la letteratura e le arti visive*, Mondadori, Milano 1971, p. 420). Ravvisano un valore in sé assoluto, che trascende la dimensione economica. Indicativo, ad esempio, il filone di studi aperto da Kotler (1967) e seguito specialmente da Diggles (1986), Mokwa, Dawson, Prieve (1980), Melillo (1983), Hirschman (1983), i quali, mettendo serenamente assieme arte e cultura, sostengono che "per l'essenza stessa dell'arte" i prodotti artistici si giustificano in sé e che, pertanto, il marketing culturale non ha nulla in comune con quello commerciale, collocandosi anzi al suo opposto, giacché mentre il marketing commerciale progetta il prodotto secondo le aspettative della domanda, quello commerciale consisterebbe nell'intercettare la domanda che si adatta al prodotto.

Anche Throsby, 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" (Throsby D., *Economia e cultura*, Il Mulino, Bologna, 2005, p. 15).

"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".⁶⁹ Ciò

⁶⁹ 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

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.

Donde la "catastrofe" divaricante fra economia e cultura.

E però si è giunti adesso 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".⁷⁰ Anzi ha ragione chi⁷¹ afferma che all'economia si guarderebbe senza supponenza idealistica, ove di Adam Smith il maggior successo fosse andato non alla tesi esposta nella lezione da lui tenuta probabilmente nel 1763, bensì alla teoria "moralista"⁷² in cui spiega, nel 1759, che macellai, birrai, fornai, nel venderci la loro merce,

"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 consumatisi 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.

⁷⁰ "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 A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna 1995, p. 68.

⁷¹ "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 metaeconomico 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 sottoposto nel continuo alla sola valutazione della opportunità politica dell'uso dei flussi, sia in entrata che in uscita", SEGRE, 2006, pp. 11-13.

⁷² "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 (1763) 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".

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.

Senonché anche questo assunto comincia a traballare segnatamente per effetto della nuova teoria d'impresa accordata agli *stakeholder*, per la quale il consenso sociale crea valore (ovvero senza consenso sociale i prodotti dell'impresa vengono penalizzati dal mercato) e sempre più, pertanto, si pone come condizione di mercato inevitabilmente determinata dalla cogente razionalità dei comportamenti economici (ovvero la razionalità del comportamento economico consiste nel prendere ragionevolmente atto che, per avere successo di mercato, occorre guadagnarsi il consenso anche morale degli stakeholder). Difatti, se ancora nel 1970 Milton Friedman vedeva nel profitto l'unica legittimazione etica e sociale dell'impresa, il concetto della responsabilità sociale è progressivamente evoluto sul piano sia degli studi che delle politiche pubbliche,⁷³ fino ad essere oggi considerato il perno centrale per il successo di un'impresa.

Istituti culturali

Un istituto culturale è una organizzazione di beni e persone, che, mediante processi produttivi trasforma le risorse impiegate (materiali e immateriali) per ottenere beni/servizi di maggior valore, che sono destinati ad essere scambiati con utenti esterni, che se ne avvalgono per soddisfare i propri bisogni, in modo che lo scambio produca valore anzitutto culturale di carattere sociale (trattandosi di istituti pubblici), con il quale remunerare il capitale di rischio (pubblico) investito.

L'azienda culturale è l'ordine economico dell'istituto culturale.

⁷³ Cfr. in particolare il Libro Verde del 2001 dell'Unione Europea, *Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese*

Gli istituti culturali secondo il “codice dei beni culturali e del paesaggio” (D. Lgs. 22 gennaio 2004, n. 4)

TITOLO II, *Fruizione e valorizzazione*; Capo I, *Fruizione dei beni culturali*; Sezione I, *Principi generali*.

Articolo 101, *Istituti e luoghi della cultura*

1. Ai fini del presente codice sono istituti e luoghi della cultura i musei, le biblioteche e gli archivi, le aree e i parchi archeologici, i complessi monumentali.

2. Si intende per:

a) “museo”, una struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio;

b) “biblioteca”, una struttura permanente che raccoglie e conserva un insieme organizzato di libri, materiali e informazioni, comunque editi o pubblicati su qualunque supporto, e ne assicura la consultazione al fine di promuovere la lettura e lo studio;

c) “archivio”, una struttura permanente che raccoglie, inventaria e conserva documenti originali di interesse storico e ne assicura la consultazione per finalità di studio e di ricerca.

d) “area archeologica”, un sito caratterizzato dalla presenza di resti di natura fossile o di manufatti o strutture preistorici o di età antica;

e) “parco archeologico”, un ambito territoriale caratterizzato da importanti evidenze archeologiche e dalla compresenza di valori storici, paesaggistici o ambientali, attrezzato come museo all'aperto;

f) “complesso monumentale”, un insieme formato da una pluralità di fabbricati edificati anche in epoche diverse, che con il tempo hanno acquisito, come insieme, una autonoma rilevanza artistica, storica o etnoantropologica.

3. Gli istituti ed i luoghi di cui al comma 1 che appartengono a soggetti pubblici sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico.

4. Le strutture espositive e di consultazione nonché i luoghi di cui al comma 1 che appartengono a soggetti privati e sono aperti al pubblico espletano un servizio privato di utilità sociale.

Articolo 102, *Fruizione degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica*

1. Lo Stato, le regioni, gli altri enti pubblici territoriali ed ogni altro ente ed istituto pubblico, assicurano la fruizione dei beni presenti negli istituti e nei luoghi indicati all'articolo 101, nel rispetto dei principi fondamentali fissati dal presente codice.

2. Nel rispetto dei principi richiamati al comma 1, la legislazione regionale disciplina la fruizione dei beni presenti negli istituti e nei luoghi della cultura non appartenenti allo Stato o dei quali lo Stato abbia trasferito la disponibilità sulla base della normativa vigente.

3. La fruizione dei beni culturali pubblici al di fuori degli istituti e dei luoghi di cui all'articolo 101 è assicurata, secondo le disposizioni del presente Titolo, compatibilmente con lo svolgimento degli scopi istituzionali cui detti beni sono destinati.

4. Al fine di coordinare, armonizzare ed integrare la fruizione relativamente agli istituti ed ai luoghi della cultura di appartenenza pubblica lo Stato, e per esso il Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali definiscono accordi nell'ambito e con le procedure dell'articolo 112. In assenza di accordo, ciascun soggetto pubblico è tenuto a garantire la fruizione dei beni di cui ha comunque la disponibilità.

5. Mediante gli accordi di cui al comma 4 il Ministero può altresì trasferire alle regioni e agli altri enti pubblici territoriali, in base ai principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza, la disponibilità di istituti e luoghi della cultura, al fine di assicurare un'adeguata fruizione e valorizzazione dei beni ivi presenti.

1.7 Servizi pubblici del settore inerente ai beni culturali

Proiettata sulla valorizzazione e gestione dei beni culturali in generale e dei musei in specie, l'accezione di servizio pubblico riferita alla intrinseca rilevanza per utilità collettive e ai modi di organizzazione ed erogazione, e non già all'attore pubblico della gestione, trova larga rispondenza nella attuale inclinazione ad esternalizzare le funzioni delle amministrazioni pubbliche o ad acquistare da privati beni e servizi necessari allo svolgimento di compiti istituzionali. C'è chi osserva, invero, che la privatizzazione, "agendo sulla natura giuridica del soggetto o almeno sulla relativa veste giuridica (privatizzazione degli enti pubblici), finisce per incidere sul regime del bene culturale" e che, per di più, la concomitante tendenza ad alienare "ampie quote di beni pubblici indebolisce la funzione di garanzia tradizionalmente giocata dal relativo regime speciale" (C. Barbati, M. Cammelli, G. Sciuillo (a cura di), *Il diritto...*, cit., p. 16). Tali preoccupazioni appaiono in effetti motivate, fin quando alla nuova impostazione del rapporto fra pubblico e privato non vengano accompagnati altrettanto innovativi e davvero efficaci strumenti di salvaguardia del pubblico interesse, fra cui, in particolare, una normativa tecnica che, imponendo adeguate misure ad ogni opportuno riguardo, a cominciare dalla accertata abilità professionale degli addetti, consenta di selezionare il privato fornitore di beni e servizi pubblici, i quali, in quanto tali, rimangono regolati dai pubblici poteri, assai più accortamente di quanto non sia ora permesso dal semplice rispetto di procedure di evidenza pubblica concepite all'unico fine della regolarità formale degli atti.

La nozione di servizio pubblico attiene al museo fin dalle origini della sua moderna concezione e, a ben vedere, già nelle sue prime anticipazioni. "Qualunque ne sia lo status legale, il museo è una istituzione pubblica; un museo privato è solo una collezione privata che si fregia di un nome che l'assimila a un'istituzione ben diversa. [...] Al punto di partenza di ogni grande museo, se non di ogni museo, c'è un atto delle pubbliche autorità o di una collettività. Sono loro che si assumono poi le spese della conservazione degli oggetti, della loro esposizione, dell'arricchimento dei fondi, esercitando su di essi una tutela per il fatto stesso che debbono vegliare sul rispetto dovuto alla legge" (K. Pomian, *Collezione*, in *Enciclopedia Einaudi*, III, Einaudi, Torino 1978, p. 361). Nondimeno anche un museo privato può offrire un servizio di interesse pubblico. Ciò può infatti verificarsi in più modi. Intanto, sia pure in misura praticamente marginale e in forme per lo più improprie, giacché concernenti non tanto il "servizio museale", quanto la semplice "accessibilità" del bene, ciò si verifica per effetto della legislazione di tutela, che, in difesa dell'interesse pubblico insistente sulla proprietà anche privata, autorizza lo Stato ad intervenire perché vengano rispettati i diritti di uso e di godimento che il pubblico abbia acquisito sulle cose soggette alla legge. Ma, in modo assai più significativo, ciò può ottenersi promuovendo in via convenzionale e con opportune politiche di sostegno, sostitutive o aggiuntive ad atti impositivi, il rispetto delle caratteristiche qualificanti dei pubblici servizi e l'applicazione da parte del possessore di disposizioni regolamentari, quali oggi formulate con il D.M. 10 maggio 2001 inerente agli standard museali, che assicurino di fatto il conveniente uso pubblico di beni culturali anche di proprietà privata.

I BENI CULTURALI COME BENI, PUBBLICI, MERITORI, DI FRUIZIONE, ANCORA SPESSO POSIZIONALI

I beni culturali presentano dal punto di vista economico alcune caratteristiche fondamentali: vanno considerati come beni-utilità, come pubblici, misti/pubblici impuri, meritori⁷⁴, di fruizione. Inoltre troppo spesso si presentano ancor oggi come beni posizionali.

Beni culturali come utilità

Di “bene” si hanno due opposte concezioni: ciò che è buono in sé, in sé perfetto vs. ciò che genera beneficio, utilità. La prima sollecita attività di tutela, teme il consumo dovuto all’uso. La seconda chiede attività di gestione, per generare benefici conseguenti all’uso. La prima s’inscrive nella sfera contemplativa, la seconda in quella dell’economia intesa, secondo la formulazione di Menger, come scienza della soddisfazione dei bisogni immateriali o materiali che siano.

Il pensiero moderno assume la **concezione soggettiva di bene/utilità**⁷⁵ “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). **Secondo questa impostazione il bene, in quanto utilità, attiene al valore d’uso degli oggetti o dei servizi; si situa pertanto nel fruitore; finché qualcuno non ne tragga utilità, il bene non è in atto, ma semmai solo in potenza; la misura del valore dipende da quanti avvertono tale utilità e quanto intensamente.**

In questa prospettiva anche i beni culturali e anche quando artistici sono **beni relazionali**, giacché la loro importanza è relativa all’utente, e hanno un valore soggettivo, funzione della percezione dell’utente della loro utilità per la soddisfazione dei propri bisogni/desideri, anziché idealisticamente assoluto, oggettivo e incondizionato. Anche sotto il profilo giuridico ad avere rilievo non è l’entità in sé considerata, in ragione delle sue caratteristiche, ma la qualificazione che di tale entità materiale o immateriale fa l’ordinamento giuridico in rapporto agli interessi individuali o collettivi.

Beni culturali come beni pubblici

I beni pubblici di interesse culturale, ossia i beni culturali appartenenti a soggetti pubblici o a soggetti ad essi assimilati dal *Codice dei beni culturali e del paesaggio* (privati senza scopo di lucro), presentano un regime differenziato quanto alla possibilità di loro alienazione.

Taluni beni, di proprietà dello Stato e degli enti territoriali minori (Regioni, Province, Città metropolitane e Comuni) sono inalienabili. Si tratta dei beni menzionati dall’art. 54, c. 1, e precisamente: gli immobili archeologici, quelli dichiarati monumenti nazionali, le raccolte di musei, pinacoteche, gallerie e biblioteche, gli archivi, gli immobili dichiarati di interesse particolarmente importante a causa del loro riferimento con la storia politica e in genere della cultura o in quanto testimonianze dell’identità e della storia di istituzioni pubbliche, collettive o religiose, nonché le cose mobili di autori viventi o la cui esecuzione non risalga ad oltre cinquanta anni (che di per sé non sarebbero annoverabili fra i beni culturali) quando siano incluse in raccolte di enti territoriali.

⁷⁴ Per i concetti di beni pubblici e beni meritori cfr. parte I - par. 1.6.

⁷⁵ Costituisce un bene tutto ciò che vale a soddisfare un bisogno. Così è, fra i tanti altri, anche per Spinoza (“intenderò essere bene quello che sappiamo certamente esserci utile”, Etica, IV, def. I) e per Menger, secondo cui 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 avvertito, quanto più se ne è consapevoli e quanto meglio viene soddisfatto.

Parimenti sono inalienabili, secondo il successivo comma, gli archivi degli enti pubblici non territoriali e i singoli documenti degli enti pubblici in genere, come pure le cose mobili o immobili appartenenti a soggetti pubblici o a privati senza scopo di lucro, che siano opera di autore non più vivente e la cui esecuzione risalgia ad oltre cinquanta anni fino alla conclusione del procedimento di verifica previsto dall'art. 12 (ossia fino a che non sia stata accertata la sussistenza o meno di un loro interesse culturale).

Per tutti gli altri beni culturali appartenenti tanto a soggetti pubblici quanto a privati no profit è sancita, viceversa, la possibilità di alienazione, ma questa è sottoposta alla previa autorizzazione del Ministero, nella quale vanno stabilite le misure di conservazione programmata e le condizioni di fruizione pubblica che graveranno sui nuovi proprietari (artt. 55, 56 e 58).

Giova precisare che i beni e le cose in regime d'inalienabilità risultano trasferibili fra enti territoriali e che comunque possono essere utilizzati esclusivamente secondo le modalità e per le finalità di valorizzazione previste dal Codice (art. 54, commi 3 e 4).

Beni culturali come beni economicamente misti e pubblici impuri

I beni culturali sono, sotto il profilo economico, "misti", ovvero soddisfano bisogni sia pubblici (gratuitamente o a prezzi politici) che privati (dietro la corresponsione di un prezzo di mercato).

I **musei** sono **beni pubblici "impuri"**, perché non rispondono perfettamente al principio della non escludibilità (perché non possono accogliere contemporaneamente più di tante persone, ma, soprattutto, perché - spesso - l'ingresso è subordinato al pagamento di un prezzo: benché sia una tariffa e non un prezzo di mercato).

Beni culturali come beni meritori

Art. 3 Costituzione italiana: "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."

Più un bene soddisfa questa domanda più merita sussidi.

I beni che soddisfano bisogni giudicati socialmente importanti meritano il sostegno dello Stato anche quando siano privati. Quando tali bisogni siano tali da dover essere soddisfatti per tutti i cittadini, i beni e i servizi con cui vengono soddisfatti sono massimamente meritori, assumono perciò la qualità pubblica e vengono dunque non semplicemente sostenuti ma assicurati dallo Stato. Dunque sono meritori quei beni che soddisfano bisogni pubblici tanto importanti da meritare il sussidio pubblico per essere sottratti al rischio dei fallimenti del mercato (quali siano i beni meritori non è un dato oggettivo, ma dipende dalle preferenze di comunità; le preferenze di comunità variano nei diversi ambienti sociali e nei diversi tempi).

Alla luce di tutto ciò i beni culturali, se e in quanto determinano esternalità positive ampiamente avvertite dal corpo sociale, ovvero in quanto soddisfano importanti bisogni sociali, sono meritevoli di sussidi erariali per essere sottratti al rischio dei fallimenti del mercato.

La qualità meritoria non si dà a priori, ma, **giacché dipende dalle preferenze di comunità**⁷⁶ (che variano nei diversi ambienti sociali e nei diversi tempi) in funzione dei benefici che si ritiene di poterne trarre, **è condizione da conseguire operativamente**. Della sua 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 nell'una o nell'altra direzione. 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 passato⁷⁷.

Si fa giustamente osservare (Leon, 1999)⁷⁸ 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 di riconoscerlo e di trarne beneficio (per esempio i documenti di archivio). Questo corretto assunto non autorizza però a sperare che questi beni, giusto o sbagliato che sia, ottengano durevolmente e abbastanza le provvidenze necessarie alla loro sopravvivenza. La ragione è semplice. L'intervento dei decisori pubblici in favore dei beni meritori poco richiesti configura però un paternalismo difficile da praticare e insostenibile nel lungo periodo, giacché risulterebbe in contrasto con la sovranità degli elettori, ovvero degli *shareholder*⁷⁹. Semmai avviene, infatti, che gli amministratori 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 innecessari 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 (per esempio i documenti di archivio) 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. 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" (Urbani, 2000, p. 19⁸⁰).

Non è dato sapere 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, sulla crescente domanda collettiva di benessere, giunta adesso a comprendere 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 è

⁷⁶ Le preferenze di comunità vengono accettate dagli individui, quali che siano le loro personali opinioni, perché risultanti da "un processo storico di interazione tra gli individui che ha condotto alla formulazione di valori o di preferenze comuni che si trasmettono nel tempo" (Finanza pubblica, equità, democrazia, Il Mulino, Bologna 1995, p. 187).

⁷⁷ E ciò tanto più in questa stagione postmoderna, nella quale 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.

⁷⁸ Leon P., *L'economia della riforma*, in "Economia della Cultura", IX, 2, 1999, pp. 141-145.

⁷⁹ Ciò è non solo teoricamente incompatibile con la struttura metodologica dell'economia, ma insostenibile di fatto, giacché un atteggiamento di paternalismo cozza con la logica del processo democratico e, insomma, con le finalità di amministratori le cui fortune dipendono dal consenso dei cittadini.

⁸⁰ Urbani G., *Intorno al restauro*, a c. di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, p. 19

ragionevole dubitare che la massa di colo-ro che alimentano l'erario continui a preferire di addossarsi costi per beni e servizi di voluttuaria utilità altrui.

Affinché in una democrazia di massa 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. L'unica soluzione non può dunque consistere che nel formarsi di una volontà socialmente diffusa⁸¹, perché sostenuta da bisogni e desideri che, tangibili e intangibili, sono pur sempre riconducibili alla razionale necessità e dunque di specie in ogni caso latamente o strettamente economica: per economia intendendo la scienza della soddisfazione dei bisogni. Oltremodo auspicabili e, del resto, giuridicamente doverosi, e capaci di notevoli risultati sarebbero forti investimenti pubblici sul versante della domanda, ad iniziare dalla scuola, per potenziare il "capitale culturale umano", 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*.

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 il patrimonio 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.

Beni culturali come beni di fruizione vs beni di appartenenza

Dalla metà del '900 (1948 – Costituzione della Repubblica) si è preso a considerare i beni di cultura non più come beni "di appartenenza" (patrimonio da tutelare anche contro i cittadini), ma come "beni di fruizione", e dunque come beni (bene=utilità) investiti di un primario "valore d'uso", la loro maggiore importanza essendo stata infine ravvisata nel beneficio che deve poterne discendere per la persona e per la comunità.

Né avrebbe potuto essere altrimenti: non tanto alla luce delle raccomandazioni formulate nel precedente decennio dalla "Commissione Franceschini" e non soltanto in ottemperanza agli articoli 3 e 9⁸² della Costituzione del 1948, quanto **per effetto della rapida e profonda modificazione del generale contesto italiano verificatasi dai primi anni '60**. Mentre nell'immediato dopoguerra, infatti, i bisogni avvertiti erano quasi solo di specie materiale, lo

⁸¹ ("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)

⁸² Art. 9: "La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio artistico della Nazione".

sviluppo economico, la vasta scolarizzazione, l'ampliamento delle condizioni di democrazia del periodo seguente, fra cui l'esplicito riconoscimento di un diritto di cittadinanza alla cultura, hanno fatto emergere i bisogni immateriali, fra i quali anche il bisogno di cultura. Si consideri, infatti, che negli anni '60 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, 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 di 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**⁸³. 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. 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 *"shareholder 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 fame di una moltitudine incolta.

Importante è anche considerare l'intera vicenda politica e amministrativa del patrimonio culturale italiano nell'età moderna.

Estratto dalle sue sedi naturali per essere conservato/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, e destinato alle scuole del culto borghese. **Alla conservazione reale, frutto di spontanea cura collettiva, era stata così sostituita la conservazione legale.** 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 proprietari di fatto di tutelare quei "beni di appartenenza"** costituiti da le "cose, immobili e mobili, che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnografico", 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."

⁸³ 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%.

I pericoli per la sopravvivenza del patrimonio, specialmente una volta ampliato a misura di “bene culturale”, aumentarono, ovviamente, quando, dagli anni della ricostruzione postbellica, le maggiori esigenze sociali e il più diffuso potere di acquisto esposero il consumo del territorio ad una pressione mai così forte nei secoli precedenti. Nondimeno le indicazioni programmatiche delle norme costituzionali, e segnatamente gli articoli 3 e 9, 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 1998.⁸⁴ 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 ’60 e ’70, infatti, allorché l’emersione dei bisogni registra una 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 sé stessa, ma quale presupposto per soddisfare un diritto di cittadinanza alla cultura⁸⁵. Così, dopo la Francia, che costituisce nel 1959 un ministero apposito, un po’ tutti i paesi adottano politiche pubbliche finalizzate a questo obiettivo⁸⁶ e i documenti di storia e di arte vengono infine assunti, anche nella cultura giuridica, come **beni di fruizione più che di appartenenza**.⁸⁷ benché adottando un angolo visuale rimasto finora assai stretto quanto alla vasta gamma delle possibili forme di utilizzo.

L’opinione oggi prevalente ritiene che l’azione di **tutela non può essere fine a sé stessa, ma deve costituire il necessario presupposto per soddisfare il fondamentale interesse pubblico alla “fruizione”**. Anzi si va facendo strada la consapevolezza che un ampio uso del patrimonio sia,

⁸⁴ L. 59/97 e D.LGS 112/98.

⁸⁵ Il diritto alla cultura è stato incluso nella Dichiarazione universale dei diritti umani nel 1948.

⁸⁶ “L’esempio contagioso della Francia gollista – il primo stato democratico ad 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’accesso alla cultura al maggior numero possibile di cittadini, sui 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’altro 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 C., Bodo S., *La coesione sociale e le politiche pubbliche per la cultura*, in “Economia della Cultura”, 4, 2007 pp.485-497/2007, p. 486-487).

⁸⁷ “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, G., *La nozione di bene culturale (artt. 1, 2, 3 e 4 del d. lg. 490/1999)*, in “Aedon”, 1, 2000.

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 ampia o almeno influente abbastanza da orientare le scelte dei *decision maker* nell’allocazione delle risorse. Gli stessi investimenti pubblici volti ad incentivare la domanda vengono perciò 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.

Beni culturali come beni posizionali

In economia si definiscono come posizionali beni esclusivi, accessibili non a tutti, ma solo ai pochi che ne abbiano le capacità. Hanno dunque un valore di *status symbol* (Hirsch 1977), che, come tale, diminuisce all’aumentare di coloro che ne fruiscono.

Se ne distinguono due tipi:

- quelli che hanno un prezzo di mercato eccessivo per i più;
- quelli che, anche quando gratuiti (come nel caso dei beni pubblici), sono utilizzabili solo da chi disponga delle necessarie abilità.

I servizi culturali pubblici sono illimitatamente replicabili e incrementabili e accessibili per lo più gratuitamente o a prezzi sociali. Il loro valore posizionale si ha quando per contenuti e per modalità di erogazione, a cominciare dal linguaggio, siano costruiti in modo da poter essere fruiti solo da chi disponga di specifiche competenze (Bourdieu, 1979) e di “sensibilità” e di “gusto”⁸⁸. Così si presenta ancora l’offerta culturale nella maggioranza dei casi.

Molti sostengono che attualmente i consumi culturali rispondano per lo più ad una domanda di *status symbol*, come è provato, ad esempio, da indagini attestanti che i visitatori dei musei sostano pochi istanti davanti agli oggetti e, all’uscita, i più non ricordano cosa abbiano visto, anzi dichiarano di aver visto ciò che non c’era (Antinucci, 2007). La gran parte degli attuali utenti ha il solo obiettivo, dunque, di assumere i comportamenti che distinguono i ceti elevati, talché perderebbe interesse per i consumi culturali, allorché questi divenissero di massa. Eloquentemente è la giustificazione dell’intervento pubblico in favore della cultura “alta” motivata con l’esigenza di difendere livelli di qualità che, se lasciati al mercato, verrebbero travolti da gusti massificati (Netzer, 1978).

L’offerta culturale rivolta alla domanda animata da motivazioni di prestigio sociale poggia sulla elitaria nozione umanistico-neoidealista di cultura. Contempla, pertanto, una gamma di offerta limitata a quel sistema di valori, riservata a *cluster* selezionati che fanno o fingono di apprezzarla. Così il concetto stesso di bene culturale viene spesso indebitamente collegato a esemplarità puramente museali. Dai musei al turismo, le organizzazioni pubbliche e private dedicate per scopi meritori o commerciali ad assicurare la “conoscenza” e “le migliori condizioni di utilizzazione e di fruizione” (D. Lgs. 42/04, art. 6) dei beni culturali propongono “una rappresentazione prosopopeica, monumentale e selettiva delle cose d’interesse artistico e storico” e usano un linguaggio metaforico e specialistico oscuro ai più, “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, p. 20). Infatti, se animate dalle migliori intenzioni, credono al perfetto ossimoro della democratizzazione di valori aristocratici.

Conseguentemente si è giunti ad affermare che il **marketing culturale**, al contrario di quanto avviene in ogni altro ambito, deve fordisticamente **cercare il pubblico che si adatta all’offerta**,

⁸⁸ “La grande arte, in effetti, si presume che parli ai sensi e allo spirito [...] è precisamente la capacità di comprenderla e ammirarla, di conseguenza, che separa i civilizzati dai barbari” (Pomian 2001, p. 457).

ritenendo che questa sia di specie unica e imm modificabile. Non accorgersi che il passaggio dal marketing transazionale al marketing relazionale non può restare confinato solo ad alcuni aspetti degli scambi sociali significa, da un lato, ignorare i mutamenti intervenuti anche in ambito umanistico alla luce della nozione antropologica di cultura. Ma, soprattutto, significa che **le organizzazioni pubbliche preposte alla valorizzazione dei beni culturali, che restino ancorate a strategie posizionali, anziché produrre un sistema di offerta in sintonia con la sopravvenuta democrazia di massa, contraddicono la propria natura meritoria e dunque perdono progressivamente la consonanza con i sovrasistemi sociale e politico-istituzionale, con l'effetto di mettere in pericolo la sopravvivenza loro, nonché quella dello stock sul quale agiscono.**

Nella stagione attuale la **contraddizione logica fra beni pubblici**, ovvero non escludibili, e **beni posizionali**⁸⁹ può essere dunque deleteria per la conservazione stessa dei beni culturali. Infatti la domanda di cultura, pur aumentando da alcuni decenni in assoluto a seguito dell'ingresso dei consumi culturali nello *standard package*⁹⁰ della classe media, decresce però percentualmente rispetto al corpo elettorale e si riduce pertanto la preferenza di comunità per sostenere il costo sociale dei beni e dei servizi culturali.

LE FUNZIONI PUBBLICHE PER I BENI CULTURALI: TUTELA E VALORIZZAZIONE

Tutela

La funzione di tutela, avendo per oggetto il valore dei beni e proprio in funzione di esso la loro sopravvivenza e integrità,

- riguarda sia la materia fisica che i significati degli oggetti che il tempo oblitera o altera
- risulta dall'effetto combinato dell'azione di conoscenza e conservazione, che a sua volta comprende prevenzione e restauro.

⁸⁹ Certi beni non possono essere destinati a pochi mentre il costo viene addebitato a tutti!

L'insanabile contraddizione, nel lungo termine insostenibile, fra beni pubblici-meritori e beni posizionali viene ormai evidenziata anche dalla stampa quotidiana, che denuncia lo scandalo della comunicazione fordista: "Ma troppo spesso capita che le opere siano accompagnate da epigrafi redatte in «storia dell'artichese» [...]. Così il visitatore sgomento [...] incoccia in fenomeni ampollati tipo [...] «spazialità realistica di forte illusionismo prospettico». E chi sa cosa vuol dire «pingere in recenti», «dossale», «membranaceo» «tempera a caseina»? Giorni fa, in una chiesa di Venezia, mi sono imbattuto in uno splendido polittico [...] di Giovanni Bellini. Ma la gioia della scoperta è stata sciupata dalla targa sottostante, in cui si dava conto delle baruffe tra specialisti sull'attribuzione [...]. Quanto agli archeologi, è peggio che andar di notte. Perfino nei musei di avanguardia si passa dalla Fibula alla *fistula*, dal *rhyton* alla *patera*, dal *bothros* alla *favissa*. [...] Ma prima che la lingua, bisognerebbe cambiare la testa di burocrati e professori. Che scrivendo non pensano alla gente normale [...]. Nel piano interrato della Stazione termini affiora un tratto delle mura di Servio Tullio, la più antica 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 Webster tascabile: «Aggere? Controscarpa? I can't find these words!». E sconsolati si affrettano al più vicino bar", Chiaberge, R., *Turisti smarriti tra fibule e membranacei*, in "Il Sole 24 ore", 8 aprile 2007, n. 97.

⁹⁰ **Standard package** (Riesman, anni '50): set di oggetti considerati necessari per diventare simbolo dell'appartenenza ad un gruppo di riferimento.

Fra la seconda metà del '700 e i primi decenni del secolo seguente, con la nascita del museo moderno e della storia dell'arte, si può "considerare chiusa, e definitivamente, l'età dell'utilizzazione vitale, funzionale del patrimonio artistico; l'età della [...] integrazione fra arte e artigianato [...]; l'età, infine, della **conservazione come necessità, e cioè spontanea**. Si potrebbe in altre parole affermare che proprio ora **cessa la conservazione reale e ha inizio la conservazione legale**" (Emiliani 1973, p. 1615). **Prende corso in quel periodo, infatti, una musealizzazione di fatto o di diritto degli oggetti anzitutto artistici, che li allontana dai normali usi collettivi, dall'immediato sentire e dalla quotidiana cura delle comunità, giacché ne sublima il valore e lo rappresenta con un linguaggio inaccessibile ai più.**

Nella **legislazione italiana** la tutela è stata l'unica funzione statale considerata fino al 1998, quando è stata aggiunta la valorizzazione.

L'art. 9 della Costituzione⁹¹ attribuisce la tutela del paesaggio e del patrimonio storico-artistico alla Repubblica (ovvero ai Comuni, alle Province, alle Città metropolitane, alle Regioni e dallo Stato, e non allo Stato-apparato, che pure ne ha esercitato in via esclusiva le potestà sia legislativa che amministrativa anche dopo la nascita delle Regioni). Ora il nuovo testo costituzionale attribuisce in esclusiva allo Stato centrale la sola potestà legislativa, prevedendo la possibilità di attribuire alle Regioni "ulteriori forme e condizioni particolari di autonomia" anche in questa materia (art. 116). Inoltre, ormai superato il principio del parallelismo tra funzioni legislative e amministrative, queste ultime potrebbero essere potenzialmente affidate in applicazione del principio di sussidiarietà anche ai Comuni che dimostrino di poterle esercitare nel rispetto della normativa statale⁹².

Da precisare è, poi, che la tutela esercitata dallo Stato in forza del *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (D.Lgs 42/2004) concerne solo i "beni culturali" individuati negli artt. 10 e 11 e i beni paesaggistici menzionati dall'art. 134. I restanti, per i quali il *Codice* non prevede l'apposizione del vincolo, dipendono dall'esercizio di altre leggi settoriali sia statali che regionali.

In un caso e nell'altro ciò che conta è che viene nei fatti tutelato ciò di cui riconosce il valore una quota efficiente di cittadini. La tutela è, dunque, al contempo presupposto e conseguenza della valorizzazione.

Sotto il profilo tecnico i processi portanti della funzione di tutela sono essenzialmente tre: **individuazione, conoscenza e conservazione**.

La loro implementazione muta radicalmente quando si applichino:

- alle singole "**cose**": tecniche, metodiche identificative e azioni di **tipo analitico, puntuale ed episodico**, applicate ai singoli oggetti e, semmai, alle loro immediate pertinenze volta a volta che ve ne sia l'occasione, e concepite e implementate in funzione dell'applicazione della settoriale legislazione di tutela legata alla concezione neoidealista di cultura;
- ai **beni culturali**: tecniche e le metodiche identificative e azioni di **tipo sistemico**, concepite in funzione del loro riconoscimento come componente qualitativa dell'ambiente ⁹³, comprensibili solo in relazione con il contesto place e time specific e pertanto soggetti anche ad altre e molteplici normative e ad altri e molteplici poteri decisionali, a cominciare dall'urbanistica.

⁹¹ Formulato su proposta di Emilio Lussu in modo da "lasciare impregiudicata la questione dell'autonomia regionale".

⁹² Il medesimo articolo stabilisce anche che "la legge statale disciplina forme di intesa e coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali" e, poiché "intesa" e "coordinamento" attengono soltanto ai rapporti fra Stato e Regioni, il giusto livello di esercizio delle funzioni amministrative in materia viene dunque tendenzialmente individuato in quello regionale e statale.

⁹³ Entità sistemica di estensione territoriale che non si esaurisce nella somma delle cose tutelate per legge.

In particolare, quanto alla **conoscenza**, ad esempio, per le “cose” si hanno inventari, catalogo⁹⁴, precatalogo, elenchi. Per i beni culturali invece l’intenzione conoscitiva non può essere la stessa che fin dall’inizio ha orientato le discipline storico-artistiche: la riscoperta dell’unico, dell’eccezionale o quanto meno del raro. Essi necessitano ai fini di tutela di una conoscenza sistemica e georeferenziata (vedi la carta del rischio): i) globale, ovvero capace di reintegrare le compartimentazione disciplinare; ii) articolata per sistemi territoriali; iii) contemporaneamente indirizzata verso gli oggetti e verso l’ambiente che li contiene, per riconoscere e misurare i fattori di rischio ambientale; iiiii) restituita in forme e tempi funzionali ai molteplici processi e attori coinvolti, fra cui rivestono particolare importanza gli enti preposti allo sviluppo economico e al governo del territorio.

Quanto alla **conservazione**, che concerne la sopravvivenza e l’integrità fisica degli oggetti (e dunque comprende il *mantenimento* e la *sicurezza*), questa va conseguita mediante comportamenti attivi e passivi, **prevenzione e restauro**⁹⁵. Per le “cose” il mantenimento viene conseguito attraverso il sistema di autorizzazioni, prescrizioni e controlli circa gli interventi e le modalità di uso. La sicurezza attiene alla collocazione e dunque alla situazione ambientale, alla strumentazione e alle modalità di gestione e di uso. Il restauro è un’attività diretta a riparare i danni intervenuti. Gli aspetti comuni a tutte le azioni enunciate sono il carattere puntuale ed episodico, giacché si applicano ai singoli oggetti e, semmai, alle loro immediate pertinenze volta a volta che ve ne sia l’occasione, e il fatto che la loro esecuzione è disciplinata dalla normativa settoriale di tutela. Anche per i beni culturali non tutelati dalla legislazione settoriale si pongono esigenze di mantenimento, sicurezza e, semmai, restauro, ma altrimenti intese e da affrontare con modalità, tecniche e strumenti assolutamente diversi e in applicazione delle leggi ordinarie in materia urbanistica, ambientale, economica e sociale amministrate dal normale sistema dei pubblici poteri e dagli enti territoriali anzitutto. Per i beni culturali intesi come sistema territoriale il mantenimento non può essere considerato nel senso letterale della non modificabilità. Il paesaggio, quale bene collettivo esteso a tutto il territorio, luogo di vita economica e sociale, è un’entità complessa di cui, come affermato nella Convenzione Europea sul Paesaggio stipulata il 21 ottobre 2000, non è possibile disporre fuori dai processi della programmazione. Il mutamento gli appartiene pertanto come un valore positivo e insopprimibile e necessita di una gestione consapevole e democraticamente vigilata di tutte le politiche settoriali coinvolte. Analogamente deve dirsi per la sicurezza, che non potrà essere conseguita attraverso impianti antifurto, attività di vigilanza e altre analoghe misure, ma per effetto di un’attiva opera sociale.

5.1.1. Restauro

In passato il restauro veniva confuso con la conservazione.

Invece si tratta di un intervento a posteriori (*post factum*, come un intervento chirurgico) limitato al singolo oggetto, che risulta dunque concettualmente e praticamente incongruo rispetto al valore e alla quantità dei beni culturali. Ciò perché rischia di compromettere l’autenticità dell’opera per:

- l’inevitabile soggettività di giudizio degli interventi di restauro,
- l’impossibile pretesa di rimuovere il danno come se non fosse mai avvenuto,

⁹⁴ Fin dal 1902, con la legge 185, la catalogazione ha efficacia esterna, giacché determina automaticamente l’applicazione della disciplina di tutela.

⁹⁵ Quando applicata al paesaggio, ma altresì a beni soprattutto architettonici, la conservazione coincide in larga misura con la “trasformazione consapevole”.

- la scelta operata dalla cultura storico-artistica moderna di “privilegiare nel restauro l’obiettivo estetico rispetto a quello semplicemente conservativo” (Urbani 1980, p. 34).

Da metà del secolo scorso si è proposto di prevenire il danno, evitando i rischi del restauro. Giovanni Urbani elaborò un progetto di prevenzione a dimensione territoriale.

In passato, “in una situazione di relativa stabilità socio-economica, e quindi di giacenza o accantonamento del patrimonio in condizioni non troppo perturbate rispetto a quelle originarie, sia ambientali che di destinazione d’uso, il restauro tradizionale, coi suoi tempi lunghissimi e con le sue finalità «celebrative», poteva anche risultare all’altezza delle necessità, che comunque si affacciavano in maniera abbastanza sporadica e quasi solo sotto la spinta degli interessi culturali via via emergenti con l’evoluzione degli studi storico-artistici” (Urbani 1976, p. 103).

Ma, a partire dal secondo dopoguerra, “i fenomeni di deterioramento investono l’insieme del patrimonio e richiederebbero quindi un’azione conservativa dimensionata e portata su tale insieme” (Urbani 1976, p. 104). La maniera prevalente di operare non può dunque continuare ad essere “strumentale al recupero del singolo bene, come se ad occasionarla fossero tuttora delle scelte di gusto e non l’emergenza sempre più frequente dei danni” (Urbani 1976, p. 104), né l’attenzione può limitarsi all’oggetto, senza guardare ai fattori di danno dovuti all’ambiente. **La razionale alternativa consiste nell’evitare o almeno nel limitare il prodursi dei danni mediante l’impianto di uno stabile sistema di conservazione programmata, da esercitare in via preventiva e di ordinaria amministrazione sull’insieme del patrimonio e “di necessità rivolta prima che verso i singoli beni, verso l’ambiente che li contiene e dal quale provengono tutte le possibili cause del loro deterioramento”** (Urbani 1976, p. 104).

Eppure persistono pratiche e un mercato strettamente orientato al restauro.

Tale atteggiamento è coerente con il permanere di una tutela esercitata mediante strumenti di protezione puntuale fondata sull’eccellenza, ancora prevalentemente storico-artistica. L’evoluzione degli ultimi decenni ha visto peraltro un perfezionamento delle tecniche di restauro dei beni artistici e delle superfici decorate, che ormai consentono di presentare l’operazione di restauro come strettamente connessa a programmi di promozione dei beni, svelando valori e incrementandone la reputazione. Il settore del restauro artistico si presenta quindi come un settore avanzato capace di coniugare tecnologia e sensibilità umanistica.

Inoltre il *Codice dei Beni culturali e del Paesaggio* (D.lgs 42/2004) inquadra il restauro, in quanto intervento diretto sul bene, in una più ampia strategia di studio, prevenzione e manutenzione ed enuncia una strategia di messa in coerenza, coordinamento e programmazione delle attività di conservazione. Quanto, in particolare, ai beni architettonici, l’operazione detta di restauro contiene spesso la rifunzionalizzazione, quindi il recupero del valore d’uso, oltre che il consolidamento antisismico e il miglioramento dell’efficienza energetica.

3.1.2 Conservazione programmata

Come già osservato la **tutela dei beni culturali**, in quanto riconosciuti come componente qualitativa dell’ambiente, **come sistema ambientale aperto** a dimensione di paesaggio, **deve**

essere agita sul piano della globalità⁹⁶. Alla tecnica del restauro *post factum* si voleva perciò sostituire un'opera di conservazione preventiva e programmata da condurre stabilmente in via di ordinaria amministrazione, rivolta prima che verso i singoli beni verso l'ambiente che li contiene, dal quale provengono tutte le possibili cause del loro deterioramento. L'obiettivo doveva essere il controllo di tali cause, per rallentare quanto più possibile la velocità dei processi di deterioramento, intervenendo, in pari tempo e se necessario, con trattamenti manutentivi appropriati ai vari tipi di materiali.

Ad elaborare un preciso progetto sperimentale e ad argomentarlo con lucidissime motivazioni culturali e tecniche fu **Giovanni Urbani** (Urbani, 1976), allora direttore dell'Istituto Centrale per il Restauro. La proposta restò però inascoltata. Così, a distanza di decenni, l'avviso è pur sempre che "la conservazione del patrimonio culturale deve prendere le mosse da un disinquinamento generalizzato dell'ambiente attraverso provvedimenti capaci di incidere sugli assetti produttivi, e sull'organizzazione funzionale di intere città e parti di territorio. Gli interventi di salvaguardia si intrecciano dunque indissolubilmente con le politiche di pianificazione urbana e territoriale [...]. È necessario un deciso salto di scala nell'immaginazione di nuovi indirizzi capaci di reggere alla sfida della complessità. [...] Intendere i beni culturali come valore capace di promuovere un diverso uso del territorio comporta conseguenze di enorme impegno, che oltrepassano i confini delle abituali politiche di tutela" (Clementi 1987, p. 36). Va rilevato, altresì, che la visione della conservazione preventiva e programmata collabora perfettamente con l'idea, ormai largamente condivisa, che il patrimonio, come asserito nella Convenzione di Faro (2005), costruisca cittadinanza e che la pratica della programmazione, non tanto della manutenzione quanto della gestione, consenta di valorizzare tutti i processi correlati al patrimonio, compresi la costruzione di capacità e il cambiamento di mentalità.

Chiarissimo sul piano della riflessione teorica, il concetto di conservazione programmata trova, però, grandi difficoltà a tradursi in una prassi coerente e diffusa. A livello legislativo la strategia è stata affermata dall'art. 29 del *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (D.Lgs 42/2004), presumibilmente ispirato proprio dalla lezione di Urbani, e da una serie di altri richiami regolamentari. Ma la prassi è ancora lontanissima da una visione sistemica e di lungo periodo, giacché alle **corrette definizioni non hanno fatto seguito conseguenti innovazioni né politico-istituzionali né gestionali e organizzative**, a cominciare dal rapporto fra i diversi livelli di governo, dall'assetto del Ministero e dalla mancanza di organismi tecnici territoriali e di politiche di formazione delle nuove competenze professionali occorrenti.

Per trasformare la conservazione programmata da postulato a realtà empirica, sono stati fatti nel corso degli anni importanti **tentativi, ma non sempre in coerenza con il modello di conoscenza del territorio che Urbani sviluppò a metà degli anni '70**, attualizzando la nozione di "restauro preventivo" intuita trent'anni prima da Cesare Brandi con riferimento all'opera d'arte, e che trovò espressione essenzialmente nel **Piano pilota per la conservazione programmata dei beni**

⁹⁶ Negli anni '70 molti avevano osservato che, "poiché il nostro patrimonio culturale si atteggia secondo un massiccio fronte globale, [...] con una sedimentazione storica capillare, [...] restaurare un palazzo, una chiesa oppure un quadro non esauriva davvero gli obblighi reali. Non era più possibile immaginare che un dipinto non facesse parte di una certa chiesa e che quella chiesa, a sua volta, non fosse parte integrante di una certa città, di un certo paesaggio, di una certa economia e di una certa società" (Emiliani 1974, p. 207).

culturali in Umbria. Il modello urbaniano, infatti, si misurava con **ogni possibile fattore di danno, individuando per ognuno indicatori, unità di misura e procedure di rilevazione, al fine di costruire uno strumento di supporto alle decisioni in materia di patrimonio culturale, ma non soltanto per la programmazione delle priorità di intervento, bensì anche per il più complessivo governo del territorio e delle attività produttive comunque impattanti sulla qualità dell'ambiente e, di conseguenza, sulla conservazione dei beni culturali.** Ma le politiche pubbliche non furono in grado di recepire questa ampiezza e organicità di visione economica e scientifico-tecnologica.

Dai **primi anni '80** la presa d'atto delle nuove potenzialità degli strumenti di elaborazione informatica dei dati, anche per la rappresentazione geografica aggiornabile di complesse cartografie tematiche, condusse l'Istituto Centrale per il Restauro a ideare, in continuità con l'impostazione del *Piano pilota* di Urbani, il sistema informatico di supporto alle decisioni denominato ***Carta del Rischio del Patrimonio culturale***. Si trattava di uno strumento assai ambizioso, che si proponeva di assumere tutto l'ambito di complessità di **analisi e rappresentazione sintetica del rischio**. Nell'arco di alcuni anni l'ICR pervenne alla formulazione di un **prototipo** definitivo di *Carta del Rischio*, **presentato pubblicamente nel 1997**; meno di un anno dopo la Regione Lombardia sottoscrisse con l'ICR il primo accordo in Italia per l'avvio del Polo lombardo della *Carta del Rischio*⁹⁷ e prende avvio la stretta cooperazione tra Regione Lombardia, Politecnico di Milano e Istituto Centrale per il Restauro per l'affinamento dei sistemi di georeferenziazione e gestione delle basi di dati cartografiche nell'ambito del polo regionale della Carta del Rischio, così da porre a disposizione degli enti locali, dei ricercatori, dei professionisti, delle imprese e dei cittadini in genere l'accesso a dati strutturati, mediante servizi su web. Successivamente altre regioni italiane si sono cimentate nel collegarsi al polo centrale romano della Carta del Rischio per sviluppare poli locali⁹⁸.

Peraltro, il susseguirsi dei terremoti porta a ridurre sempre più l'idea di Carta del Rischio a uno strumento di gestione del territorio sismico. Questa prospettiva prescinde però dalla considerazione che le gravi condizioni di tanta parte del patrimonio culturale nel nostro Paese derivano dalla mancanza di un piano generale di monitoraggio e manutenzione, inerente sia ai beni culturali che alle condizioni dei suoli, né tiene conto del fatto che questo tipo di azione,

⁹⁷ Lo sviluppo di politiche per la *conservazione programmata* necessitava tuttavia di un supplemento di ricerca e di sperimentazione e della promozione di un'adeguata professionalità tecnica degli operatori, soprattutto per un'accurata rilevazione speditiva delle condizioni di vulnerabilità dei monumenti. Per questo, dal dicembre 1998 al novembre 2000 si sviluppò il progetto di *Ricerca/intervento per l'innovazione delle professionalità tecniche nel campo della conservazione preventiva e programmata del patrimonio storico-architettonico*, cofinanziato dalla Regione Lombardia, dal Ministero del Lavoro e dal Fondo Sociale Europeo. Gli esiti annoverano diversi risultati, fra cui l'impostazione di linee guida per la conservazione programmata nel quadro della legge sulle opere pubbliche; la definizione di profili professionali e la formazione di operatori dedicati alla conservazione programmata; l'individuazione e la proposta di un sistema di incentivi per promuoverne la diffusione; l'impostazione di un sistema informativo dedicato al monitoraggio delle condizioni di conservazione degli edifici storici, a supporto, appunto, della conservazione programmata. Ulteriori e conclusivi sviluppi di questa fase di lavoro sarebbero stati la pubblicazione di linee guida per una prima loro verifica pubblica e sperimentale (Della Torre 2003, 2010); poi, nel 2005, l'approvazione da parte della Giunta regionale della Lombardia delle linee guida nella forma definitiva.

⁹⁸ In altre parole si tratta di un sistema informativo territoriale di supporto scientifico e amministrativo agli Enti statali e territoriali preposti alla tutela del patrimonio culturale. In particolare tale sistema di banche dati, alfanumeriche e cartografiche, è in grado di esplorare, sovrapporre ed elaborare informazioni intorno ai potenziali fattori di rischio che investono il patrimonio culturale.

svolta con sistematicità sul territorio nazionale, potrebbe essere fondamentale per rilanciare l'economia del Paese. Tuttavia si può ritenere che:

- **l'aver diffuso la pratica dei piani di manutenzione e del monitoraggio abbia contribuito a realizzare un passo verso la conservazione programmata;**
- il lavoro fatto sulla prevenzione contro il rischio sismico per gli edifici storici, in termini di emanazione di linee guida e costruzione di banche dati, abbia elevato la sensibilità dei tecnici sull'argomento;
- una cultura della programmazione possa affermarsi grazie agli strumenti predisposti e ai buoni casi di sperimentazione.

Si deve peraltro osservare come la visione sistemica e di lungo periodo non debba mai venir meno, pena il decadimento di questi contributi ad approfondimenti fine a se stessi, con rischi di riduzionismo che recano danno all'intera strategia.

Valorizzazione

Valorizzare significa creare valore.

Per i beni culturali pubblici si tratta di valore sociale, di esternalità positive immateriali e, compatibilmente con esse, altresì materiali.

Verso ciò è si sono generati equivoci ed è sorta una certa diffidenza verso l'economia della cultura e più ancora verso l'approccio aziendale alla gestione dei beni culturali. A questo atteggiamento hanno anche contribuito negli ultimi anni provvedimenti finalizzati a trarre utilità mercantili mediante cessioni di beni pubblici con cui migliorare il bilancio statale. In realtà tali timori, anche assumendo il termine valorizzazione in questa misera accezione, dovrebbero essere contenuti considerando la reale possibilità, oltre che della teorica volontà espressa dalla normativa, di **conciliare valore sociale e di mercato**, salvaguardando in ogni caso i diritti della persona e gli interessi pubblici essenziali (Marella 2012). La legge tutela difatti l'interesse pubblico che insiste su beni culturali anche di proprietà privata e, per contro, stabilisce che quelli di appartenenza pubblica sono sì "destinati alla fruizione della collettività", ma "compatibilmente con le esigenze di uso istituzionale e sempre che non vi ostino ragioni di tutela" (D.Lgs 42/2004, art. 2, c. 4).

Ma il problema di fondo è che la nostra cultura giuridica ed economica rimane legata da secoli al valore culturale in quanto espresso da una "cosa" o, più precisamente da un "bene patrimoniale", ad un approccio "cosificante" coerente con una visione neoidealista che, ignorando il valore d'uso dei beni, si ferma al valore in sé delle "cose d'interesse artistico o storico" e ritiene che questo svischi quando serva ad utilità materiali. Eppure umanisti di alto prestigio hanno avvertito da decenni che **"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"** (Urbani 1967, inedito). Hanno perciò denunciato **"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"** (Urbani, 1981, p. 52). Dunque hanno chiesto 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" (Urbani 1981, p. 51).

Pur fra mille resistenze, questa consapevolezza va affermandosi largamente. Nella *Convenzione di Faro* (Council of Europe, 2005) il **patrimonio culturale non è più visto come un bene da proteggere per il suo valore intrinseco, ma come una risorsa il cui valore è dato anche dalla sua utilità per lo sviluppo sostenibile e per il miglioramento della qualità di vita delle persone, talché le politiche di salvaguardia dovrebbero essere integrate con le politiche ambientali, economiche e sociali. Delle notevoli utilità materiali derivabili dai beni culturali, e nient' affatto a scapito dei benefici immateriali, si era cominciato ad accorgersi anche in sede politica e legislativa specialmente negli ultimi decenni del secolo scorso.** L'attenzione, a fronte della crescente domanda verificatasi a partire dagli anni '70, andò allora specialmente al **turismo**, ma, affermandosi i principi della economia della conoscenza, si comprese altresì che "la cultura, come *habitat* colto e diffuso" può avere una funzione cruciale "per lo stesso modello di sviluppo della economia nazionale" (Paci 1988, p. 74) e che il *cultural heritage* e con esso la conoscenza tacita accumulata localmente nei secoli hanno un rilievo strategico in quanto **asset produttivi e fattori competitivi** rilevanti nelle logiche di mercato.

In sintesi il valore-utilità dei beni culturali può ravvisarsi in relazione 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.

Per implementare questi obiettivi, l'innovazione necessaria passa dal comprendere, sovvertendo l'opinione tuttora prevalente anche in ambito aziendale, che:

- il valore di un bene anche di specie culturale ed eventualmente artistica si definisce e si struttura a partire dalla domanda e in funzione di essa e, pertanto, facendo riferimento a portatori di interessi ben individuati;
- domanda e offerta sono dunque interdipendenti;
- ciò non comporta la sostituzione di strategie e politiche *mission oriented* con logiche mercantili.

Occorre dunque, anzitutto, un'innovazione dell'offerta, **che superi la diffusa convinzione che il valore dei beni culturali sia confinato alla loro "bellezza" e adotti piuttosto una visione che includa nel suo orizzonte di pertinenza i benefici di qualunque natura generabili dal godimento personale e comunitario di beni culturali e paesaggistici. Solo a questa condizione può aversi l'indispensabile coinvolgimento delle comunità (Sacco, Ferilli 2014), così che l'investimento in cultura venga percepito dalle popolazioni come presupposto essenziale dello sviluppo del capitale territoriale e non come costo "a perdere" per mero adempimento a leggi di tutela totalmente estranee agli interessi dei più. Aumenterebbe, di conseguenza, la possibilità che il patrimonio venga tutelato, poiché la disponibilità dei cittadini a sopportare i costi di conservazione è proporzionale alle utilità immateriali e materiali, sociali e di mercato che essi ne traggono.**

Proprio a questi obiettivi tende la citata *Convenzione di Faro*, che invita gli Stati a promuovere un **processo di valorizzazione partecipativo, fondato sulla sinergia fra pubbliche istituzioni, cittadini privati e associazioni**, ovvero agito da tutti quei soggetti che la convenzione stessa definisce "comunità di eredità", intesa come "insiemi di persone che attribuiscono valore a degli aspetti specifici dell'eredità culturale, che desiderano, nell'ambito di un'azione pubblica, sostenere e trasmettere alle generazioni future". **Tale concezione delle politiche europee di**

valorizzazione, che vede nella partecipazione delle comunità la chiave per accrescere la consapevolezza del valore del patrimonio culturale e il suo contributo al benessere e alla qualità della vita, collima dunque con i processi in atto di democratizzazione della cultura e di *open government*⁹⁹.

La valorizzazione del patrimonio culturale da parte di istituti e luoghi della cultura

A ciò molto possono e dovrebbero contribuire gli istituti e luoghi della cultura, a condizione che non si limitino al grado minimo dell'attività di valorizzazione, ovvero all'offrire la sola accessibilità fisica alla visione degli oggetti, e a condizione che si verifichi anche per essi la medesima innovazione dell'offerta. Non basta, infatti, puntare su più efficaci politiche di promozione, né basta incrementare l'offerta, se questa si attiene ai modelli precedenti.

Occorre invece comprendere le diverse finalità postulate dal contesto odierno, acquisendo una conoscenza analitica dell'intera gamma della domanda attuale e prospettica ed erogando conseguentemente servizi, nonché beni di consumo e prodotti industriali, che, esplicitando il potenziale implicito nello stock, soddisfino la più ampia gamma di bisogni/desideri.

Mirando a questo, le attività di gestione devono essere altresì improntate alla consapevolezza del fatto che la quantità e qualità di valore da creare dipendono dal **global service**, che genera un surplus rispetto al valore insito nei singoli fattori produttivi, nell'insieme delle tante ed eterogenee risorse immateriali e materiali che vengono immesse nel processo produttivo. Non che all'ideazione e all'erogazione del servizio non concorrano significativamente la qualità e la quantità del patrimonio storico impiegato, che però sono frutto della combinazione di numerosi altri *input*. Il bene culturale è funzionalmente da intendere, quindi, come uno dei fattori produttivi, come la materia prima su cui si esercita l'attività di valorizzazione. 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. 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

⁹⁹ È però necessario a questi fini che l'iniziativa tanto di enti pubblici che di privati non sia inibita da un'interpretazione troppo discrezionale, e talvolta arbitraria, dell'esercizio dei poteri spettanti agli organi di tutela, fondato sulla perdurante mancanza di atti di indirizzo, norme tecniche e linee guida, che, dopo avere preventivamente stabilito quali siano le esigenze della tutela, valgano ad orientare fin dall'inizio le proposte progettuali di valorizzazione. Altresì un fondamentale ostacolo è dato dalle usuali insufficienze organizzative e gestionali, per le quali alla progettazione degli interventi di recupero dei beni o dei contesti non si accompagna normalmente la pianificazione organizzativa e finanziaria connessa alla manutenzione programmata, ad appropriate destinazioni d'uso e a soluzioni gestionali capaci di integrare e rendere sostenibili esigenze di salvaguardia fisica e di fruizione consapevole. Ciò è anche dovuto al fatto che una valorizzazione dell'eredità culturale in tutte le sue manifestazioni materiali ed immateriali, rivisitata in tutte le componenti di attività e di produzione di valore che possano ricondursi al governo dell'economia in un territorio dato, postula un complesso convergere di competenze e professionalità, la cui formazione e verifica non è oggi in Italia adeguatamente definita nelle *policies* pubbliche e neppure da parte del mercato.

Altra indispensabile condizione, perché la valorizzazione divenga una spontanea azione sociale nei tanti e diversi modi possibili, è una diffusa educazione scolare di base e superiore che ponga le premesse per il riconoscimento e l'apprezzamento diffuso dei valori dell'eredità culturale, anche introducendo nei programmi scolastici una revisione sostanziale della vecchia e ignorata disciplina dell'educazione civica, nella prospettiva di offrire a tutta la popolazione competenze di base in ordine alla sicurezza (*safety, security*) dei luoghi che abitiamo e delle persone che ci vivono, in ciò includendo anche l'educazione a quelle forme di responsabilità personale per la buona conservazione degli spazi pubblici.

costituisce, quindi, un vincolo strutturale immodificabile, tanto quanto la sua eventuale rilevanza non è sufficiente garanzia di successo.

Fra le molte componenti immesse nel processo produttivo, oltre alle canoniche contemplate in letteratura - dall'ambiente fisico al personale di contatto e al *prosumer* - particolarmente rilevano:

- le competenze di merito scientifico e culturale e le strumentazioni necessarie a riconoscere il potenziale del capitale culturale disponibile (dello stock su cui si agisce);
- la capacità di indagare e segmentare debitamente la domanda manifesta e di far emergere quella latente;
- la cultura del servizio atta ad individuare le attese della domanda, nonché le risorse di cui questa dispone per valersi dell'offerta, e a corrispondervi incessantemente meglio;
- le dotazioni tecnologiche idonee ad ampliare l'utilità della offerta anche a fronte delle dissimili abilità degli utenti;
- la perizia manageriale e segnatamente di marketing anzitutto quanto alle politiche di prodotto, con particolare riguardo alla produzione di un'offerta capace di generare utilità molteplici multidimensionali e multistakeholder, e poi di promozione e di distribuzione;
- le modalità di erogazione.

In estrema sintesi:

Valorizzare = creare valore (N.B. se ne vedranno poi le diverse specie); aggiungere valore.

La creazione di valore è in funzione dell'utente del prodotto (bene/servizio). Il valore creato è quello ottenuto dall'utente.

Al valore ottenuto dall'utente consegue valore per:

- a) l'offerta (ovvero il bene, il servizio) e i beni culturali stessi: ovvero assumono maggior valore (p.e, banalmente, dopo essere stato esposto in una mostra importante un dipinto – specie se non eccelso – vale di più);
- b) l'azienda/impresa;
- c) chi lavora nell'azienda/impresa;
- d) (in mancanza di esternalità negative) tutti coloro su cui ricadono gli effetti dell'attività di azienda/impresa.

Nel caso dei beni culturali storici l'attività di valorizzazione di oggetti singoli o complessi consiste nel trarre dall'oggetto un'offerta (per lo più si tratta di servizi, ma possono anche essere prodotti di consumo e prodotti industriali) che generi valore.

A tal fine si tratta di rendere esplicito il valore implicito in un oggetto.

Il processo produttivo si articola in:

- a) riconoscimento del valore;
- b) comunicazione del valore.

Quanto ai benefici (redditività) delle attività di valorizzazione del patrimonio, questi consistono essenzialmente nel fatto che il valore generato dei servizi resi dagli istituti di cultura per gli utenti diretti, nonché per quelli che ne traggono utilità in vario modo pur non facendo esperienza diretta dell'offerta, aumenta di riflesso

- a) la possibilità che venga sopportato il costo di conservazione dei beni culturali storici, essendo questa proporzionale al valore loro riconosciuto;
- b) il valore aziendale delle organizzazioni stesse - tanto private che pubbliche, come, ad esempio, i musei - che potranno pertanto accrescere progressivamente le risorse materiali e immateriali per mezzo delle quali generare ulteriore valore.

La nozione giuridica di valorizzazione

Una definizione giuridica della funzione di valorizzazione compare nella legislazione italiana solo alla fine degli scorsi anni '90.

L'esigenza di promuovere la cultura per assicurare il pieno sviluppo della persona umana era già enunciata negli **articoli 3 e 9 della Costituzione** Repubblicana del 1948. Per tradurla in norme attuative è stato però necessario un **lungo percorso di allargamento e consolidamento della società democratica di massa**, legato al sensibile miglioramento progressivo della **situazione economica**, ad una più equilibrata **distribuzione della ricchezza** e ad un complessivo miglioramento della qualità di vita dovuto all'elevazione dei **livelli medi di istruzione**, all'aumento del **tempo libero**, all'enorme sviluppo dei **media**, alla nuova **disciplina dei rapporti di lavoro**. Man mano che i **bisogni quantitativi di beni tangibili sono stati affiancati e quindi superati dalla richiesta di beni immateriali, servizi, informazioni, si è significativamente estesa la domanda di cultura**. Di conseguenza un po' in tutti i Paesi europei e non solo sono state adottate politiche pubbliche per favorire la fruizione collettiva dei beni culturali e, pertanto, le attività di valorizzazione e di gestione

In Italia il termine valorizzazione compare nella legge **310/64** e in altre del decennio seguente, ma restando sempre privo di una distinta definizione giuridica. **Nel 1972 e nel 1977 i decreti di trasferimento di competenze alle Regioni** a statuto ordinario molto insistono sui compiti di "funzionamento dei musei e delle biblioteche", sul "godimento delle cose" ivi raccolte e su "ogni manifestazione culturale e divulgativa". Tuttavia è solo nel 1998 che, con il d.lgs 112, viene giuridicamente definita la funzione di valorizzazione, identificata in "ogni attività diretta a migliorare le condizioni di conoscenza e conservazione dei beni culturali e ambientali e ad incrementarne la fruizione" e specificando che "le funzioni e i compiti di valorizzazione comprendono in particolare le attività concernenti: [...] il miglioramento dell'accesso ai beni e la diffusione della loro conoscenza [...]; la fruizione agevolata dei beni da parte delle categorie meno favorite; l'organizzazione di studi, ricerche ed iniziative scientifiche [...]; l'organizzazione di attività didattiche e divulgative [...]; [...] 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".

La vigente definizione giuridica della funzione di valorizzazione è stata dettata dal *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (D.Lgs 42/2004 e successive modifiche e integrazioni), secondo il quale "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 riqualificazione degli immobili e delle aree sottoposti a tutela compromessi o degradati, ovvero la realizzazione di nuovi valori paesaggistici coerenti e integrati" (art. 6), comporta "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" di legge, ammette il concorso di soggetti privati (art. 111). Inoltre prevede che "le attività di valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica sono gestite in forma diretta e indiretta" (art. 115).

Ai sensi di legge e in forza di sentenze della Corte Costituzionale **la valorizzazione ingloba dunque la promozione e la gestione**.

Va comunque esercitata in "forme compatibili con la tutela" e rispettando livelli minimi di qualità da fissare e aggiornare periodicamente.

Il nuovo testo costituzionale del 2001 include la funzione della valorizzazione fra le materie di legislazione concorrente. Ma la Corte costituzionale (sentenza 26/2004) e il *Codice* (art. 112) hanno attribuito alla sola competenza legislativa statale la valorizzazione dei beni culturali nella disponibilità dello Stato. Per la valorizzazione intesa come funzione amministrativa (ossia come attività svolta in concreto) il Codice prevede invece la spettanza all'ente che ha la disponibilità del bene, pur se si auspicano forme di collaborazione fra gli enti territoriali anche al fine di inserire gli obiettivi e gli **interventi di valorizzazione all'interno delle politiche di sviluppo socio-economico dei territori** (art. 112).

VALORE E VALORIZZAZIONE DEI BENI CULTURALI

4.1 Nozione e tipologie di valore

Di valore, come di bene, si danno due opposte nozioni: valore in sé e valore d'uso. **La prima chiede la tutela; la seconda la gestione/valorizzazione.**

Già dal XVII secolo la nozione di valore è stata volta in chiave soggettiva, concludendo che **il valore è la capacità di un bene di soddisfare bisogni, così generando utilità. Tanto più forti sono i bisogni e, ormai, i desideri che vengono soddisfatti e tanto maggiore è l'utilità avvertita, tanto più il bene acquista valore e viene perciò tutelato. Dunque la valorizzazione non può essere considerata avversa, bensì funzionale alla tutela.** Il concetto di valore ha assunto nella moderna teoria economica una dimensione operativa, sistemica e misurabile, ovvero economica anziché metafisica. Tale dimensione, anche quando si tratti di cultura, è condizione essenziale per l'economia aziendale in quanto scienza della produzione dell'utile.

Atteso che l'utilità non è una obiettiva caratteristica tecnica dei beni, ma un giudizio dell'utente, il valore deriva dalla interazione fra offerta e domanda, è influenzato dal contesto in cui si svolge e dipende sia dalle caratteristiche dell'offerta che dalla specie e dalla intensità dei bisogni/desideri dell'utente, preesistenti o indotti, nonché dalle risorse di cui questo dispone per trarne utilità. **Decisiva, pertanto, è la rispondenza dell'offerta sia ai bisogni che alle capacità di utilizzo dell'utente. La misurazione del valore/bene/utilità va quindi operata presso i percettori.** Per quanto grande, il potenziale di valore implicito nell'offerta può, dunque, non inverarsi per **carenze che in ultima istanza sono di specie manageriale.**

Quanto ai beni culturali, con particolare riferimento a quelli pubblici, il valore essenziale consiste nella loro utilità sociale¹⁰⁰. Nondimeno i beni e i servizi culturali sono **economicamente misti**, giacché atti a generare un'ampia gamma di valore/utilità materiale e immateriale, pubblico e privato, a beneficio di un ampio ventaglio di utenti diretti e indiretti. In particolare distinguiamo:

- valore immateriale inerente all'incremento del capitale umano e ai conseguenti benefici comunitari;

¹⁰⁰ Come già detto, in sintesi il valore-utilità dei beni culturali può ravvisarsi in relazione 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.

- valore materiale sociale e privato di ogni specie, anche monetaria, da perseguire in tutte le forme che corroborino o che comunque non limitino la creazione di valore immateriale.

Beni dotati di anche cospicuo “valore differito”, ovvero potenzialmente in grado di generare utilità notevoli per utenti futuri, possono vedere pregiudicata la propria sopravvivenza, se non sufficientemente apprezzati al presente. Per contro è importante per i beni culturali la teoria per la quale, avvertendo bisogni diversi, si attribuisce maggior valore ai più urgenti e ai bisogni prima che ai desideri. Ciò perché la stagione attuale, connotata dalla riduzione dei bisogni primari, è l’ottimo contesto per l’apprezzamento dell’offerta culturale e tanto più alla luce del paradigma secondo il quale, mentre i bisogni decrescono fino a scomparire man mano che siano soddisfatti, i desideri come quelli rivolti alla cultura progressivamente si accendono. Né si dà in questo caso la possibilità di stanchezza o noia causate dal ripetersi del medesimo piacere.

Nonostante la comune opinione occorre infine chiarire che il valore è di specie economica anche nel caso dei beni e dei servizi pubblici finanche puri, la cui utilità non è misurata da un prezzo di scambio. Infatti:

- **valore/utilità e prezzo sono elementi distinti e non obbligati ad incontrarsi;**
- **il prezzo di mercato dei beni e dei servizi pubblici esiste al di là dell’apparenza, venendo corrisposto anticipatamente attraverso il fisco, talché non è arbitrario affermare che la spesa statale destinata ai beni culturali risponde alla teoria della sovranità del consumatore – in questo caso dei cittadini – e costituisce pertanto un probante indicatore, se non la esatta misura, del valore che di essi viene socialmente percepito.**

Parallelamente il valore **atteso dalla gestione dei beni culturali in quanto beni pubblici** è di diverse specie. La prima distinzione in concerne il valore materiale e immateriale. A stretto rigore logico sia il valore materiale che immateriale costituiscono comunque un valore economico. Ciò premesso, si osserva che:

- il valore alla cui creazione è finalizzata la gestione del patrimonio culturale è immateriale (inerente all’incremento del capitale umano e ai conseguenti benefici comunitari);
- nondimeno alla produzione di valore immateriale consegue anche valore materiale, il quale, quando non vada a detrimento del valore immateriale, è altamente desiderabile e – ormai possiamo anche dire! – “doveroso” e concorre, altresì, in molti modi diretti e indiretti ad incrementare le risorse destinabili alla gestione del patrimonio culturale per finalità di valore immateriale.

Il valore va altresì distinto rispetto alla possibile destinazione:

- a) individuale (consumi privati, assoggettabili al pagamento di un prezzo);
- b) sociale (consumi pubblici, meritori, non assoggettabili al pagamento di un prezzo).

Il valore da far percepire va anzitutto conosciuto, indagato.

Coerentemente con le nozioni odierne di cultura e di bene culturale, per riconoscere per intero il valore dei documenti di interesse storico e culturale, anche quando si tratti di opere d’arte, occorre guardare non solo e non anzitutto alla loro qualità formale, ma all’intera gamma delle utilità inerenti alla loro **“funzione naturale”** sia in quanto oggetti singoli, sia come parte di complessi sistemici anche di ampiezza territoriale (ovvero i loro significati rispetto alle molteplici ragioni per le quali ne sono state decise la produzione e le caratteristiche): una volta tolti dal loro sito naturale e portati nel museo (o, anche senza spostamenti materiali, quando siano considerati non come “oggetti economicamente spiegabili”, ma come “campioni” di studio per interessi disciplinari settoriali) viene ad essi assegnata una “finzione artificiale”: ovvero una funzione estranea alla loro originaria finalità.

Nozione economico-gestionale di valorizzazione dei beni culturali in quanto “testimonianza avente valore di civiltà”. Marketing culturale

Si incorre in **un’errata nozione aziendale di valorizzazione, quando si crede che l’impegno essenziale debba essere rivolto alle politiche anzitutto di promozione e quindi di accoglienza**, fra cui specialmente i servizi commerciali e di *front office*, anziché alle politiche di prodotto: quale prodotto/servizio (quale contenuto e come erogato) sia da realizzare.

Molti, infatti, identificano il prodotto con lo stock di capitale culturale e pensano, pertanto, che la creazione di valore abbia per tetto insuperabile il grado di eccellenza, ovvero il pregio conclamato, del patrimonio disponibile, anziché discendere dall’offerta (global service) prodotta a partire da questo.

Questo equivoco esiziale, giacché confonde arte e cultura, arte e storia, emozione e intelligenza, ha per effetto di misconoscere il valore primario del servizio meritorio da rendere agli utenti, siccome individuato dagli articoli 3 e 9 della nostra Costituzione. Scambiando questo con **l’entertainment**, risulta alterata la *mission* stessa del museo - e di ogni organizzazione pubblica per la valorizzazione del patrimonio culturale - come **servizio sociale da sussidiare con risorse pubbliche** e vengono perciò fraintesi i suoi maggiori spazi di mercato e di ottimale remunerazione.

Difatti gli studi dedicati al marketing delle organizzazioni culturali incorrono solitamente nell’errore di fondo ereditato da Kotler, che di questo tema ebbe ad occuparsi per la prima volta nel 1967. Negando la politica del prodotto, Diggles, ad esempio, sostiene che, mentre nel settore commerciale il prodotto viene concepito per rispondere ai bisogni del consumatore, in quello culturale (che egli grossolanamente riassume in quello artistico) il prodotto è autoreferenziale, sicché l’organizzazione agisce per trovare gli utenti che a quel prodotto si adattano. In tal modo la missione di avvicinare il maggior numero di persone ai consumi culturali non è più motivata dalla primaria esigenza di assicurare il “pieno sviluppo della persona umana”, onde rimediare alle asimmetrie informative che inficiano il presupposto civile dell’uguaglianza e della effettiva libertà dei cittadini e, pertanto, il buon funzionamento del processo democratico, ma si riduce al modesto fine di permettere un’accessoria evasione estetica, da cui trarre una buona remunerazione finanziaria¹⁰¹.

Ugualmente per Mokwa la nozione di prodotto è equivocata: “il marketing non dice ad un artista come creare un’opera d’arte, piuttosto il suo ruolo consiste nel far incontrare le creazioni e le interpretazioni dell’artista con il pubblico adatto.” Né fa eccezione Melillo, il quale, sostenendo che “le performing arts, per la loro natura essenzialmente artistica, richiedono una trasformazione dei principi di marketing (e delle tecniche e dei processi conseguenti),” muove dal solito assunto fordista, secondo il quale nel settore artistico è il prodotto a condurre al pubblico e non viceversa. Anche per Hirschman il tradizionale principio di marketing, che finalizza il prodotto alla soddisfazione di bisogni di mercato, non è applicabile ai prodotti culturali, “data l’essenza stessa dell’arte”, per effetto della quale i prodotti artistici si giustificano in sé, giacché rispondono unicamente al bisogno di autorealizzazione dell’artista che li crea. Lo stesso Colbert, 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.

Importa dunque notare che la genesi del fuorviante paradigma americano e della sua larga diffusione anche in Europa rinvia a paradigmi di età romantica e idealistica sfociati nell’astratta nozione decadente dell’arte per l’arte, poi assunta a principio universale con effetti paradossali

¹⁰¹ “Lo scopo principale del mktg delle arti è quello di portare un numero adeguato di persone in una forma appropriata di contatto con l’artista e, in questo modo, ottenere il miglior risultato finanziario compatibile con il raggiungimento di quell’obiettivo” (Diggles, 1986, p. 243)

molteplici. Anzitutto, infatti, il mito dell'arte "pura", teorizzando l'estraniamento dell'arte dal concreto contesto economico delle normali condizioni di esistenza, ignora quella "funzione naturale" dei prodotti artistici che, spiegando l'ampio ventaglio di vincoli pratici che ne hanno determinato la nascita, le trasformazioni e i variati impieghi, permette di riconoscere a tutto tondo i fatti storici di cui sono espressione. Risulta così travisata la vicenda di artisti-artigiani, il cui lavoro, al di là di eventuali istanze autoreferenziali, espressamente e di necessità mirava a soddisfare stringenti domande di mercato.

Per di più, muovendo da una metafisica e onnicomprensiva categoria intitolata all'arte, il *cultural heritage*, anzi che distinto nelle sue peculiarità e segnatamente nel suo potenziale valore di documento di storia e nelle sue connesse opportunità e necessità manageriali, viene considerato unitamente ad ogni altro prodotto e attività di specie a qualunque titolo artistica, industrie culturali e *performing arts* e *visual arts* e poesia e cinema e televisione ecc., rispondenti, invece, ad approcci gestionali affatto diversi.

Infine, e peggio, non ci si avvede che fra l'oggetto d'arte antica – e altresì contemporanea! -, fra il documento storico, fra i beni culturali e il pubblico serve comunque la mediazione di un'organizzazione che trasformi lo *stock* in servizio culturale: e non limitandosi al grado minimo dell'accessibilità fisica alla visione dell'oggetto, ma realizzando una gamma di prodotti sufficienti ad esplicitare l'intero valore implicito nella materia prima di cui dispone, ovvero il valore d'uso e non solo di esistenza.

Più precisamente ancora, all'esatto inverso del solito, occorrerebbe riconoscere che:

- a) il valore degli oggetti d'interesse culturale si misura secondo l'utilità che ne trae l'utente ;
- b) l'utilità per l'utente non si esaurisce e non consiste necessariamente anzitutto nel piacere estetico;
- c) il processo di creazione di utilità culturali viene pertanto condotto a compimento dall'azienda/impresa di valorizzazione, mentre l'artista, e comunque l'autore del bene culturale, è funzionalmente da intendere, a seconda dell'estensione della filiera considerata, come un fornitore di materia prima o di semilavorati.

Tipologie di valore (valore multidimensionale) generabile mediante la gestione delle organizzazioni deputate alla valorizzazione del patrimonio culturale storico.

"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" (Urbani)

Pertanto il valore di un bene, sia pure di specie artistica e generalmente culturale, si definisce a partire dalla domanda e in funzione di essa: dunque 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 eccezionare – 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'azienda/impresa di valorizzazione.

Comunicare il valore connesso alla "funzione naturale" dei beni culturali storici è, a nostro avviso, la fattispecie di valore di più elevata importanza sociale e, dunque, più coerente con la missione delle organizzazioni pubbliche (meritorie) finalizzate alla valorizzazione. Nondimeno la gamma del valore generabile è però assai ampia e può essere schematicamente divisa in tre macro aree,

all'interno di ciascuna delle quali si trovano tipologie di offerta sia tradizionali che innovative. Precisamente le tre macro aree sono:

- a) valore di presentazione;
- b) valore di paesaggio;
- c) valore di produzione".

Ciascun'area comprende usi diretti e indiretti e chiede, dunque, di essere minuziosamente specificata in funzione di ciascun *cluster* dei molti ed eterogenei mercati possibili.

Poiché **domanda e offerta sono interdipendenti**, al punto che l'una determina l'altra, per creare valore si tratterà, in tutti i casi, 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.

Valore di presentazione

Le cifre dicono che:

- il pubblico di 402 musei statali, su un totale di oltre 4.000 istituti, di proprietà soprattutto locale, è passato da 25 milioni di presenze nel 1996 a 33 milioni nel 2004, con un aumento medio annuale superiore al 3,5%;
- nella prima metà del 2007 sono stati rilevati 17,6 milioni di visitatori, per un giro d'affari annuo di circa 350 milioni di euro;
- il fatturato dei concessionari nei soli 112 musei statali in cui hanno operato è stato, nel 2003, di € 297.933.909,00.

Da considerare, però, che:

- la metà di questi visitatori si concentra in soli 9 musei e i tre quarti in 33;
- gran parte 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.

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. Dunque la natura delle motivazioni avvertite dal *cluster* più numeroso dei visitatori attuali è essenzialmente riconducibile ad un desiderio di decorosa ritualità con valore **posizionale**.

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* (il paniere di beni irrinunciabile) 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 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 posizionali, 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 antropologicamente aperta e sistemicamente contestualizzata 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, giacché assume anche per le persone un peso come mai prima rilevante per il benessere tanto intimo quanto relazionale ed economico.

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, ch  anzi risulterebbe non poco deviante.

DOMANDA TURISTICA. Una parte consistente ed economicamente rilevante (per molte ragioni) di questa utenza   composta da turisti. Il turismo culturale rappresenta uno dei cinque segmenti chiavi di sviluppo del settore, emergendo per di pi  fra tutti per la propensione alla spesa. I dati disponibili mostrano che si   avuto negli ultimi quindici anni un incremento del 93,6% e del 22% rispetto al 2000, con una quota di mercato per le citt  d'arte giunta al 24,2%. Quanto ai riscontri monetari, poi, del tutto notevole   che i 7.249.000 italiani rilevati nei centri di pregio artistico e nei siti archeologici nella prima met  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 attivit  culturali e all'acquisto di servizi culturali, 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 attivit  e servizi culturali, per un complesso di oltre 200 milioni di euro.

Ma, in aggiunta a tutto questo, l'informazione di maggior conto fornita dalle statistiche   che la distribuzione territoriale dei flussi di provenienza interna e internazionale privilegia in modo sempre crescente destinazioni diverse dai contesti turistici evoluti.   questo il sintomo certo di un vivo interesse per la scoperta delle variet  locali meno note, per esperienze culturali che siano non tanto "squisite", quanto storicamente e geograficamente contestualizzate e antropologicamente aperte e, dunque, per un prodotto turistico che abbia il valore di un "prodotto-esperienza «multidimensionale» e «pluri-tematico».

Secondando questa tendenza, tanto pi  capace di giovare nei momenti di svago all'arricchimento del capitale umano, potrebbero essere ulteriormente incrementati e pi  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, cos  generando ottimamente ogni possibile specie di valore ed evitando le esternalit  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 attivit  artigiane e commerciali con nuovi esercizi internazionalmente anonimi, infine il notevole innalzamento dei prezzi anche per i residenti. N  va dimenticata la efficace risposta che ne avrebbe la domanda indiretta di valore presentazione proveniente dagli attori pubblici e privati interessati all'attrazione di consumi diretti.

Valore di paesaggio

Atteso che le fasi storiche mutano al mutare dei bisogni sociali, notevole, fra l'altro,   che il *cultural heritage* abbia assunto ormai da decenni un ruolo cospicuo nella funzione di utilit  degli individui e delle comunit  anche per quanto attiene alla qualit  dei luoghi di vita, e non solamente come opportunit  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, non sarebbe di certo invalso il paradigma dello sviluppo sostenibile. Non si sarebbe perciò fatto caso ai *social costs of business enterprise*. Non sarebbero stati denunciati i limiti dello sviluppo. Non si sarebbe parlato di equità intergenerazionale, di *joyless economy* (Scitowsky T., *The Joyless Economy*, Oxford University Press, London, 1976), di parametri non monetari per la misurazione del benessere. 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 della “economia ambientale”. Così già nel 1972 le istanze maturate nel decennio precedente 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”.

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, particolarmente nelle aree montane, dai precipitosi fenomeni di ricostruzione e di sviluppo del dopoguerra. 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” (Gadda C.E., *Le bizzie del capitano in congedo e altri racconti*, Adelphi, Milano 1981).

Ad appena tre anni dalla Conferenza di Stoccolma, che aveva dato sostanziale avvio al paradigma poi definito dello sviluppo sostenibile, fu adottata ad Amsterdam la *Carta Europea del Patrimonio Architettonico*, nota come “carta della conservazione integrata”, con la quale si affermava che il problema conservativo andava affrontato in sede di pianificazione urbanistica. In questa direzione, ma con molto più profonda intelligenza del problema, Giovanni Urbani, allora direttore dell’Istituto Centrale del Restauro, 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. 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”, 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”. Il suo *Piano Pilota*¹⁰² 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 innovazioni 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”.

Benché a fatica e alquanto in astratto, soprattutto riguardo alla salvaguardia del patrimonio storico a dimensione di paesaggio, questi paradigmi sono presto entrati nella coscienza comune

¹⁰² ISTITUTO CENTRALE DEL RESTAURO, 1976

e 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.

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. Specialmente con la Conferenza di Rio de Janeiro del 1992,¹⁰³ alla quale prontamente si sono conformati il Quarto e il Quinto Programma d'azione della C.E. 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, 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,¹⁰⁴ il BET,¹⁰⁵ l'Ecolabel e l'EMAS;¹⁰⁶ i lavori avviati in alcune parti d'Italia per mettere a punto una carta del rischio per i beni culturali; la revisione del "Codice" con l'adozione di una nuova definizione di "paesaggio"¹⁰⁷ e con la espressa previsione (art. 29) della "conservazione programmata"; 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 sussidiarietà, quale criterio regolatore nella ripartizione di funzioni e di compiti, e, da ultimo, la commissione ministeriale,¹⁰⁸ 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,

¹⁰³ 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 alla *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".

¹⁰⁴ 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 '60 in USA (*environmental impact assessment*) e progressivamente perfezionata e adottata in vari Paesi, è stata infine adottata anche in Europa e in Italia.

¹⁰⁵ 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" (Bresso M., *Per un'economia ecologica*, Carocci, Roma 2002, p. 52); "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).

¹⁰⁶ L'*Eco-Management and Audit Scheme* e l'Ecolabel (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.

¹⁰⁷ Art. 131: "il territorio espressivo di identità, il cui carattere deriva dall'azione di fattori naturali, umani e dalle loro interrelazioni".

¹⁰⁸ D.M. 1 dicembre 2006.

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,¹⁰⁹ anche trovando larghissima eco di stampa, 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 alla incidenza dei molteplici rischi rispetto alle variabile 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.

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 applicazione dei citati strumenti della VIA, del BET, dell’EMAS e della stessa programmazione negoziata 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. E adesso questo stesso indirizzo è venuto affermandosi anche per il sistema statale.

Valore di produzione

¹⁰⁹ “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 A., “La Repubblica”, 20-XII-2008, p.48.

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, della 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 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 salutarì 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 della economia della conoscenza. 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 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 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. Indirettamente, perché favorisce la

professionalità, influenza la qualità della forza lavoro e la crescita del capitale umano, produce indotti significativi sul territorio.

A conferma di queste asserzioni sta non semplicemente il fenomeno 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. Ancor più significativo, ad esempio, è che da alcuni decenni molte 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 concorso 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 è, insomma, che il patrimonio culturale sedimentato localmente e, dunque, la geografica 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, la dimensione locale determina vantaggi essenziali specie per le imprese che si internazionalizzano. 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.

Dunque l'eredità culturale incide sul benessere materiale generale, giovando al *national branding*.

Sempre più imprese, perciò, cercano strategie e strumenti per rafforzare i collegamenti con il proprio territorio 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, 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, che, per poter evidenziare la peculiare identità 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.

Anche fra le diverse aree geografiche si è dunque aperta da tempo una 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.

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", è dunque dovuto al fatto che nella attuale economia delle risorse immateriali gli *intangible asset* radicati localmente 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.

Misurazione del valore

Un valore, per poterlo dimostrare, deve 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 PER SE STESSA remunerative, che molti reputano però intollerabili rispetto alla funzione meritoria di un tale capitale.

Non è dannoso, non è un “limite dell’economia”, come diceva Urbani, l’acceptare tranquillamente che un sistema ideale di valore possa non trovare alcuna corrispondenza nei prezzi di mercato?

Non dobbiamo preoccuparci del fatto 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?

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 aziendale volta a “massimizzare” tutti gli usi del patrimonio storico che, nel rispetto delle sue capacità di carico, possano 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 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.

Al contrario per i beni pubblici, 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.

Però nessuno dubita 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.

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.

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 la disponibilità a pagare o ad accettare una compensazione da parte delle varie categorie di domanda espressa e no.

Più semplicemente, basterebbe 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. 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.

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 costituisca 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, 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 assicuri 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.

Dunque, ricerca del successo "imprenditoriale" inteso come remunerazione del capitale di rischio, 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 da parte di aziende. 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 consentano di potenziare ulteriormente le proprie capacità produttive.

Dunque, le differenze, indubbie e rilevanti, fra aziende pubbliche e imprese 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.

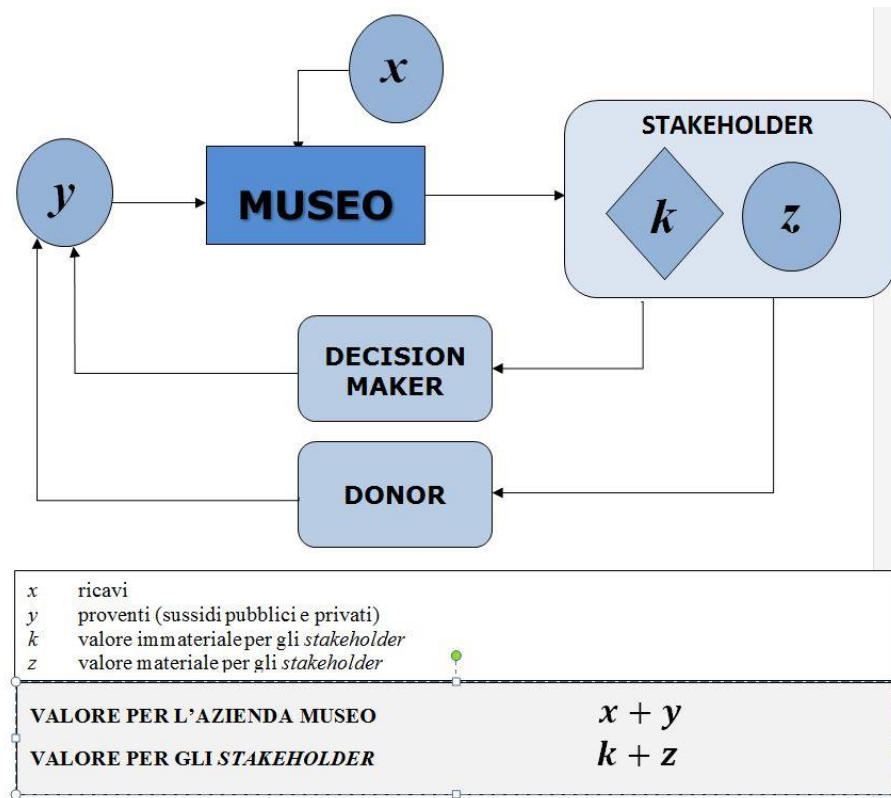
Ma non perciò, non semplicemente perché i beni e i servizi offerti per utilità sociali sono gratuiti o soggetti a prezzi amministrati, può dirsi che si tratta sì di un’attività economica, ma non calcolabile con il metro monetario.

Non è, difatti, che un’organizzazione pubblica possa disinteressarsi dell’incremento delle entrate. 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.

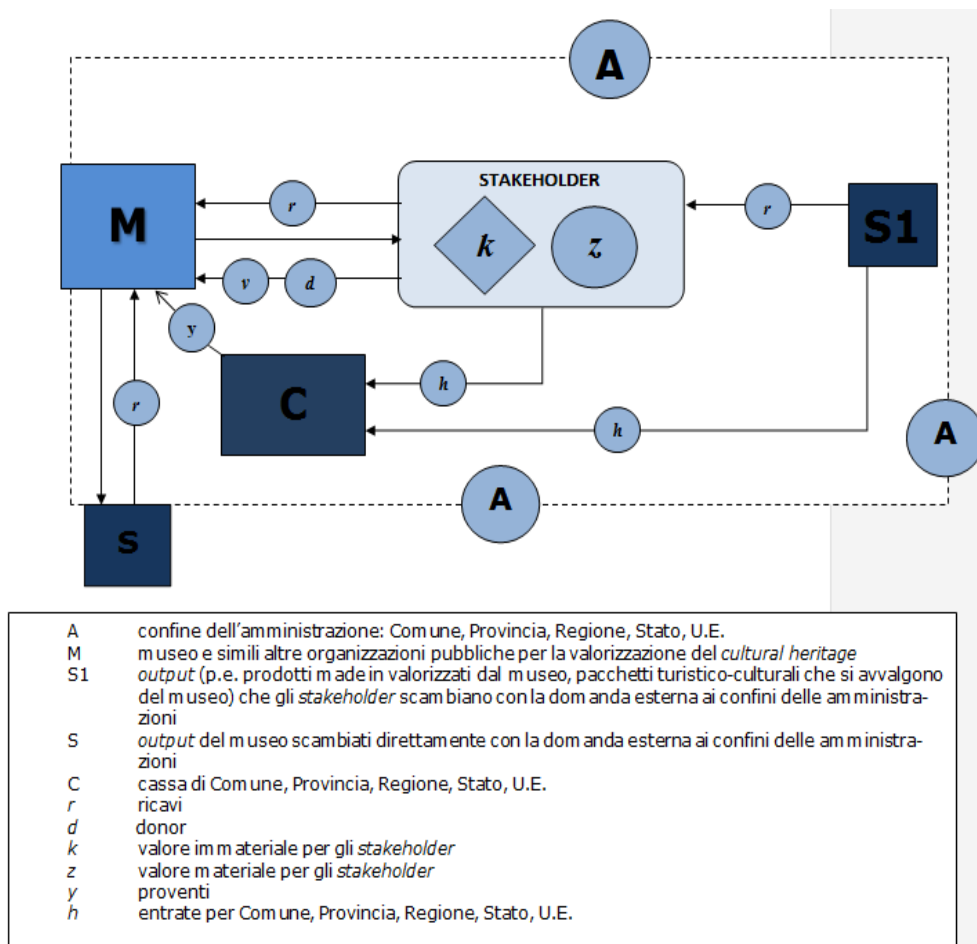
Allora importa non solo che a prezzi di mercato, come visto nelle pagine precedenti, può essere scambiata con successo una grande quantità di *output* industriali ai quali si indirizza una domanda crescente. Più ancora va notato che le entrate, sostanzialmente costituite da sussidi erariali e non dai 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 come anche per l’azienda pubblica, pertanto, è comunque correlato a quello avvertito da chi ne trae direttamente e indirettamente utilità di ogni specie. Tutti coloro che, in uno o in altro modo e più o meno fortemente, beneficiano del valore creato, incidono di conseguenza, infatti, 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 **[FIGURA A]**.



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 **[FIGURA 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 indici 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, sostanziando quanto occorre una ficcante *accountability*.

MUSEO

Per non confonderlo con istituti di diversa specie, conviene da principio stabilire che il museo è, essenzialmente, un'organizzazione permanente, la cui missione consiste nel salvaguardare e nel rendere accessibili al pubblico oggetti materiali autentici.

La definizione normalmente accolta è quella elaborata dall'ICOM (2001): "un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico e che compie ricerche riguardanti le testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le raccoglie, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, educativi e di diletto".

Questa ampia formula, provando a ricomprendere i musei sia pubblici che privati, attribuisce a questi ultimi caratteristiche che potrebbero non avere, mentre sono irrinunciabili per i primi, quali l'assenza di lucro, l'essere al servizio della società e del suo sviluppo e l'esporre oggetti a fini di studio ed educativi. Inoltre pone sullo stesso piano le finalità dello studio e della educazione, socialmente meritorie perché volte al potenziamento del capitale umano, e quella del diletto, certo opportuna e strumentalmente importante per il conseguimento della *mission* meritoria dei musei, ma che esula dai diritti di cittadinanza da soddisfare a spesa pubblica. Infine omette di esplicitare, forse considerandolo ovvio, che gli oggetti sui quali il museo agisce debbono possedere il requisito della autenticità. La ulteriore definizione fornita dall'ICOM nel 2007 prevede che il museo "acquisisce, conserva, ricerca, comunica ed espone" il patrimonio culturale storico non solo materiale, ma anche immateriale.

Al di là dei numerosi e relevantissimi precedenti rinascimentali e soprattutto settecenteschi, il museo propriamente inteso come servizio pubblico doveroso nasce con gli Stati moderni. Radicato nella cultura illuministica, è parte del sistema di valori della rivoluzione francese, che si propone in tal modo di acquisire alla proprietà e alla disponibilità di tutti i cittadini beni prima riservati ai ceti egemoni. Istituzione emblematica della borghesia, fu concepito come tempio del culto laico dell'arte e della scienza, come stabilimento in cui conservare e valorizzare le rarità e le eccellenze naturali, storiche, artistiche, per celebrare la patria, per servire da scuola agli artisti, per migliorare i cittadini, per nutrire il sentimento identitario delle comunità, per attirare visitatori stranieri. Il prototipo dei musei d'arte antica è il Louvre, che, sotto la direzione "manageriale" di Dominique Vivant Denon, è già una macchina perfetta, con sale di esposizione, depositi e laboratorio di restauro, inventari e cataloghi scientifici, mostre periodiche, nonché calchi, copie e stampe per la vendita al pubblico. In tal modo l'esigenza della conservazione e della utilizzazione sociale di tutto ciò che merita di sopravvivere al tempo per utilità dei cittadini sembrava aver trovato compiuta soluzione.

Il proposito di conservare e mostrare tutto quanto meriti di essere conservato e mostrato si giustifica con la nozione umanistico-idealistica di cultura e con l'epistemologia analitico-sommatoria proprie di quel tempo. Presuppone, infatti, che: 1) il tutto corrisponda a un numero anche enorme, ma finito, così da rendere teoricamente plausibile il progetto di edifici numerosi e capienti abbastanza da contenerlo; 2) nell'ordinario e perciò trascurabile universo di cose destinate al consumo un canone certo consenta di discernere le eccellenze meritevoli di conservazione; 3) il valore intero di questi selezionati tesori sia totalmente intrinseco ad essi e non correlato al contesto storico e fisico cui appartengono, sicché non si riduca a causa della loro rimozione dalle sedi originarie, ma venga anzi accresciuto con il riunirli in un medesimo ambiente a vicino paragone con altri campioni di analoga specie; 4) tali tesori possano essere sottratti alla morte, allontanandoli dalle loro naturali funzioni utilitarie, eventualmente restaurandoli e quindi riparandoli in ambienti chiusi, attrezzati per estromettere il tempo con i suoi effetti demolitori.

Già al primo apparire di questa invenzione non mancarono voci critiche, come quella di Quatremère de Quincy (1796), contro lo "strano sistema da qualche tempo invalso in Europa" di "quelle concentrazioni di oggetti denominate Collezioni, «Cabinets», Musei", con cui permettere la vista istantanea di moltitudini di oggetti distolti da ogni dove, per essere raccolti insieme e poi divisi per sale, allineati a pareti, ordinati per serie, per cronologie, per scuole. Due anni dopo Goethe e Schiller affermavano che "è stato sempre un elemento della massima importanza il luogo in cui si trovano le opere d'arte; ci fu un'epoca in cui esse [...] restavano generalmente nella loro collocazione d'origine; ora però si è verificato un grande cambiamento che avrà conseguenze importanti per l'arte sia sul piano generale che su quello particolare. Oggi, forse più che mai, si ha ragione di considerare l'Italia un grande *corpus* artistico così come era ancora poco tempo fa. Solo quando sarà possibile darne un quadro generale, si vedrà cosa perde il mondo in questo

momento in cui tante parti vengono strappate da questo insieme grande e antico. Ciò che è andato distrutto nell'atto di essere divelto, resterà in eterno un mistero" (Cit. in Toscano 2002, pp. 49-50) Perciò Goethe e Schiller "pensano che i musei nell'insieme debbano costituire «un nuovo *corpus*»" e che "ciò che può essere innalzato a risarcimento dell'unità perduta, cioè del grande *corpus* artistico, non è il museo in quanto tale ma solo in quanto «nuovo *corpus*». Il museo deve dunque a suo modo riproporre l'unità perduta e anzi questa è la vera giustificazione della sua esistenza" (Toscano 2002, p. 50). Il dibattito sul primato della concentrazione o del rispetto dei contesti si apre, dunque, fin dagli ultimi anni del XVIII secolo. Ma il nuovo disegno si era ormai affermato come il più adeguato alle istanze di conservazione e di fruizione. Durante tutto l'Ottocento nessun grande istituto dei tantissimi allora creati quasi in ogni nazione poté permettersi di eludere l'esempio del Louvre. Nel secolo seguente questo modello di museo simbolo dello "Stato culturale" ha ampliato i suoi domini ad ogni genere di temi e si è venuto sempre più specializzando. Non ha però normalmente modificato, nonostante le istanze di maggiore socializzazione emerse specialmente negli anni '70 (Dragoni 2010), il carattere monumentale di congregazione di oggetti a funzionamento autonomo soprattutto estetico e storico-erudito, di rappresentazione del meraviglioso e del raro, di metro di giudizio assoluto. Adesso il museo di arte antica appare un fenomeno concluso, poiché nessuno più penserebbe di realizzarlo, spogliando le sedi naturali del patrimonio, se non per cause di forza maggiore. In aumento, infatti, sono solo i diocesani, il cui moltiplicarsi è spia di un'emergenza conservativa: parrocchie abbandonate per squilibri economici e sociali che inducono la decadenza di ampie zone periferiche e la cancellazione di centri storici minori.

Mission del museo

Il museo moderno è un istituto culturale vincolato ad utilità sociali e che ha per missione inalterabile la tutela e l'uso pubblico del patrimonio.

Musei e *mission statement*

La missione museale individua le finalità del museo ed identifica il campo di attività in cui il museo opera o intende operare. Esplicitare la missione significa comunicare al pubblico la propria *ragion d'essere*.

Lato sensu la *mission* di ogni museo coincide con la definizione di museo fornita dall'ICOM: "Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali* dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto." (Seoul 2004)

* I beni immateriali sono stati inseriti nella definizione di museo di ICOM nell'ottobre 2004 in occasione dell'Assemblea Generale di Seoul.

Stricto sensu ogni museo declina la *mission* in relazione al titolo proprietario e alla tipologia e all'interesse delle collezioni che conserva ed espone.

The Metropolitan Museum of Art

The mission of The Metropolitan Museum of Art is to collect, preserve, study, exhibit, and stimulate appreciation for and advance knowledge of works of art that collectively represent the broadest spectrum of human achievement at the highest level of quality, all in the service of the public and in accordance with the highest professional standards (September 12, 2000).

The British Museum

The British Museum holds in trust for the nation and the world a collection of art and antiquities from ancient and living cultures.

Housed in one of Britain's architectural landmarks, the collection is one of the finest in existence, spanning two million years of human history. Access to the collection is free.

The Museum was based on the practical principle that the collection should be put to public use and be freely accessible. It was also grounded in the Enlightenment idea that human cultures can, despite their differences, understand one another through mutual engagement. The Museum was to be a place where this kind of humane cross-cultural investigation could happen. It still is.

The Museum aims to reach a broader worldwide audience by extending engagement with this audience. This is engagement not only with the collections that the Museum has, but the cultures and territories that they represent, the stories that can be told through them, the diversity of truths that they can unlock and their meaning in the world today.

La Pinacoteca di Brera

La Pinacoteca di Brera ha come finalità istituzionale quella di accrescere, raccogliere, conservare, esporre, valorizzare e illustrare al pubblico, in una prospettiva di costante aggiornamento, il proprio patrimonio, costituito da documenti figurativi (prevalentemente dipinti, disegni sculture, fotografie storiche) in larga maggioranza italiani dal XIII al XX secolo.

Opera inoltre per approfondire ed estendere la conoscenza storico-artistica del patrimonio culturale italiano, anche attraverso l'attività di conservazione e restauro. Esercita ricerca storico-artistica, museale, progettuale e si pone come punto d'incontro tra la comunità scientifica nazionale e quella internazionale per favorire e sviluppare il confronto, collaborazioni reciproche, integrazioni e sinergie. Progetta e realizza mostre e programmi culturali. Svolge attività educative in una prospettiva di didattica permanente. Promuove una accessibilità diffusa e articolata alle proprie collezioni da parte di categorie di pubblico diversificate, contribuendo in particolare alla crescita del dialogo interculturale e al coinvolgimento di pubblici tradizionalmente lontani, sia a scopo educativo sia a scopo di intrattenimento.

Il Museo degli Usi e Costumi della Gente di Romagna

Il Museo Etnografico ha il compito di raccogliere, conservare e valorizzare le testimonianze dem-etno-antropologiche del territorio che rappresenta creando un centro di cultura e di ricerca.

Il Museo degli Usi e Costumi della Gente di Romagna vuol infatti definirsi innanzitutto come momento vivo per la ricerca e la conoscenza della cultura di un popolo e ha come interesse principale quello di cogliere i vari aspetti che formano le tradizioni popolari (simbolismo, socialità, lavoro, ritualità arte) di quell'area denominata Romagna meridionale.

Le sue finalità sono quindi di raccogliere, ordinare e studiare i materiali che si riferiscono alla storia, all'economia, ai dialetti, al folklore, insomma ai costumi ed usi in senso lato della gente romagnola; promuovere e pubblicare studi e ricerche a carattere demo - antropologico, legate in special modo all'esperienza materiale, cercando il dialogo con le scuole e la collaborazione degli istituti universitari; ed infine promuovere la diffusione e la conoscenza degli usi, costumi e tecnologie attraverso iniziative congressuali, corsi e laboratori.

I Musei Vaticani

Il Santo Padre ci ha affidato la grandissima responsabilità di custodire, conservare, studiare e valorizzare questo inestimabile patrimonio di cultura e di arte, promuovendone la conoscenza e mettendolo a disposizione di un pubblico molto diversificato proveniente da tutto il mondo. Oltre trecento persone – tra funzionari, impiegati, restauratori e custodi – si dedicano ogni giorno, con grande professionalità e disponibilità, ad assolvere a questo difficile compito.

Perché' tutelare il patrimonio culturale:

- perché se ne possa fare uso;
- perché se ne potrebbe fare uso;
- perché se ne ha un vantaggio anche se non si intende farne uso;
- per le generazioni future.

Perché' valorizzare:

- per aumentare le dotazioni personali e il benessere del fruitore;
- perché aumentando le dotazioni dei singoli si aumentano quelle della comunità;
- per incrementare il valore della cosa = aumenta la disponibilità a pagare della domanda pubblica (tasse) e della domanda privata (in forma di turismo, acquisto di beni – libri etc. – e servizi);
- per tutte le molte altre esternalità positive che ne discendono: turismo, marketing territoriale, marketing dei prodotti *made in*.

Negli stati moderni gli aspetti più frequentemente segnalati attengono in sintesi a:
(rivoluzione francese)

- rendere di pubblico dominio e di pubblica utilità piaceri prima riservati a ceti ristretti;
- elevare il grado di cultura dei cittadini;
- miglioramento complessivo della comunità attraverso l'acculturazione storica e, peraltro, l'ingentilimento dei singoli (come nell'utopia di William Morris le persone avrebbero dovuto trovare "nella frequentazione e nella cura continua dell'ambiente e delle testimonianze fisiche del passato l'espressione di un rapporto con la storia fondativo di un'armonica identità collettiva" e, come suggerito nel 1776 da Adam Smith nella *Ricchezza delle nazioni*, si sarebbe giunti alla correzione non violenta di "tutto ciò che di asociale o di sgradevolmente rigoroso ci fosse" a forza di "allietare e divertire la gente con la pittura, la poesia, la musica, la danza", giacché in tal modo "lo stato dissiperebbe facilmente nella maggior parte del popolo la malinconia e l'umor tetro")
- rafforzamento della identità nazionale.

Con i debiti aggiornamenti, questa medesima linea di pensiero resta ancora ininterrotta:

- articoli 3 e 9 della Costituzione;
- ricorrenti dichiarazioni odierne circa il fatto che la spesa pubblica effettuata allo scopo di stimolare la domanda di beni culturali va [...] assimilata ad un investimento a lunga scadenza volto ad accrescere il potenziale intellettuale e creativo della comunità;
- 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;
- per le generazioni future.

Negli ultimi decenni del '900 questi tradizionali valori vengono anche ad assumere una significativa veste economica, progressivamente ingenerandosi la consapevolezza che:

- il patrimonio culturale è anche una grande risorsa economica e occupazionale;
- 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: la crescita culturale dei cittadini realizza, pertanto, una delle condizioni necessarie ad una società avanzata.

Il museo, quindi, è un bene di merito, ma deve esserlo non solo in via di principio, bensì anche di fatto: è un bene di merito, se e in quanto produce utilità per l'utente. Si consideri in particolare che dalla rivoluzione francese ad oggi il concetto di pubblico si è ampliato fino alla dimensione di massa. Il risultato doveroso da conseguire è che tutti usino del museo (*un solo cittadino che non usi del museo segna un gap della missione del museo*).

Dunque:

- a) il numero delle persone che fruisce del museo e il beneficio che ne traggono sono indicatori significativi dell'effettivo grado di utilità del museo stesso;
- b) più numerosi sono gli utenti più aumentano sia i ricavi del museo che i benefici di mercato del luogo in cui il museo sorge;
- c) quindi i ricavi diretti del museo e i sussidi che riceve sono indici probanti anche della sua utilità sociale.

Il museo deve poter svolgere attività di marketing, agendo come istituto *mission oriented*, ovvero per meglio conseguire le proprie finalità istituzionali.

Si considerino inoltre i punti seguenti.

- 1) Le finalità (missione) dei musei sono precisamente stabilite in Italia in termini sia di legge che di valori (preferenze) comunitari: tutela e uso pubblico.
- 2) La predeterminazione della mission e, conseguentemente, dei servizi centrali (*core*, primari) lascia comunque ampia libertà di scelte strategiche e operative per innovazioni di prodotto, di processo e di mercato (destinatari) in relazione al continuo modificarsi del contesto.

La definizione più adeguata di museo: servizio sociale di massa, (la cui utilità è stabilita da chi ne fruisce) finalizzato alla salvaguardia e alla valorizzazione di beni materiali autentici d'interesse culturale (storico, scientifico ecc).

Museo latamente inteso con riferimento ad ogni organizzazione finalizzata alla salvaguardia e alla valorizzazione sociale di beni culturali materiali: parchi archeologici, edifici gestiti come musei di se stessi.

La Commissione Franceschini riconosce la "primaria importanza" dei musei "per la vita culturale della Nazione", nonché la necessità di "particolari disposizioni" rivolte alla organizzazione e al funzionamento, allo scopo di "garantire la massima efficienza operativa" quanto "alla sicurezza, alla classificazione e alla illustrazione delle raccolte", anche prevedendo a tale scopo la pubblicazione dei cataloghi scientifici, e quanto agli ordinamenti e alle esposizioni, alla accessibilità, a tutte le attrezzature scientifiche e tecniche occorrenti anche per attività di ricerca

e “ai servizi per gli studiosi e per il pubblico, alla attività di divulgazione in tutti i campi, coi mezzi che la tecnica moderna ampiamente consente, e alla propaganda”.

La successiva Commissione Papaldo propone un disegno di legge (1970), in cui per la prima volta vengono individuati unitariamente i compiti delle biblioteche, degli archivi e dei musei, consistenti non solo per la “conservazione dei beni culturali”, ma anche per la promozione dell’incremento delle raccolte, della ricerca scientifica, della diffusione della cultura e dell’educazione civica: primo segno di una diversa considerazione di questo tipo di istituto culturale.

Le indicazioni della Franceschini e della Papaldo non furono recepite con leggi.

Raccolta vs. collezione

La distinzione fra museo, raccolta, collezione è anche giuridica, ma soprattutto gestionale. Si intende per raccolta e per collezione un insieme di oggetti, una *universitas rerum*, che, fin quando non sia valorizzata dall’opera del museo, resta un patrimonio inerte, di cui assicurare la conservazione.

Ma la voce raccolta non è sinonimo di collezione. La collezione implica un progetto organico, un criterio di cernita, che può mancare nel caso della raccolta, la cui formazione può essere determinata da cause di necessità, prescindendo da un premeditato principio di aggregazione. Il termine raccolta si addice, dunque, ai nuclei fondativi della specie comune dei musei italiani, in gran parte originati quando, con le demaniazioni dei beni chiesastici decise già all’epoca di Giuseppe II d’Asburgo e in quella napoleonica e quindi, soprattutto, dal neonato Stato italiano, gli oggetti espulsi dalle chiese e dai conventi confiscati e destinati ad usi diversi confluirono in ricoveri improvvisati nel modo in cui si raccoglie “l’acqua in pozzanghere dopo un nubifragio” (Emiliani 1985, p. 44). Difatti “la struttura espositiva del museo post-unitario italiano, così enumerativa e affastellata”, appariva “più simile a un magazzino che non a uno spazio di quieta osservazione, più vicina dunque a uno spropositato catalogo di soluzioni artigiano-commerciali che non al selettivo godimento dell’immagine” (Emiliani 1985, p. 45). In tal senso sono raccolte anche quelle dei musei diocesani e di altre tipologie ecclesiastiche.

Musei italiani di archeologia e arte antica

Durante l’800 e nella prima parte del secolo successivo il numero dei musei crebbe enormemente anche in Italia, come altrove, ma per ragioni e in modi affatto diversi.

Esperta fin dal Rinascimento di avanzate forme di collezionismo e di esempi protomuseali, nel ‘700 illuminista la penisola si allineò alla condizione europea con le realizzazioni vaticane (Museo Capitolino, aperto al pubblico nel 1734 e iniziato con la donazione di Sisto IV alla città di Roma nel 1471; Museo Pio-Clementino, 1773-82) e di marca laico-riformista (Carlo di Borbone concentra a Capodimonte le collezioni Farnese, 1758; Pietro Leopoldo apre al pubblico gli Uffizi, 1769; Maria Teresa fonda l’Accademia di Brera, 1776). In seguito, dalla Repubblica Cisalpina (1797) al Regno d’Italia (1805) e fino alla Restaurazione (1815), un processo di accentramento ad imitazione francese portò, sulla base della riforma statutaria delle accademie (1803), alla formazione delle tre grandi pinacoteche nazionali di Milano, Bologna e Venezia.

Ma il museo tipicamente italiano è quello, essenzialmente civico, derivato molto spesso dalle confische decise dal neonato stato italiano dei beni appartenenti agli enti religiosi in Umbria, nelle Marche, nelle Province napoletane (1860-61) e nell’intero territorio nazionale (1866). Dalle

chiese e dai conventi requisiti e trasformati in caserme, ospedali, scuole e officine fu allora espulsa un'enorme quantità di oggetti. Le biblioteche vennero dunque devolute alle istituzioni scolastiche e le opere d'arte ai musei locali, gran parte dei quali appositamente istituiti in 49 delle 69 province. Non si tratta, pertanto, di musei progettati deliberatamente con un disegno collezionistico, ma di ricoveri d'urgenza per oggetti che vennero poi investiti di funzioni rappresentative, simboliche, educative e di più ampia utilità sociale e quindi man mano aumentati da donazioni di cittadini e da occasionali aggiunte.

Le finalità di valorizzazione ad essi assegnate furono quelle funzionali alla pedagogia nazionalpatriottica laica del nuovo cittadino italiano. Ci si impegnò, difatti, come dichiarato da Morelli nel 1862 (Gioli 1997), a riconvertire a "gloria della Nazione", dell'"Italia, terra consacrata dal cielo alle arti belle", materiali chiesastici per origine, destinazione, significati e proprietà. Secondo lo statuto della storia dell'arte, la nuova disciplina nata insieme al museo, poca o nessuna attenzione fu posta alla funzione naturale delle opere, ovvero ai significati connessi alle ragioni di pratica utilità per cui erano state realizzate. Si volle invece investirle della finzione artificiale di campioni della storia dell'arte, monumentalizzandole e sublimandone il valore per le emozioni estetiche delle élite, usando il linguaggio enfatico del nazionalismo artistico. Anche l'archeologia da scienza dell'universalismo illuminista passò a coltivare il mito delle origini, divenendo la pratica testimoniale della antichità e dell'unitarietà storica dei caratteri nazionali. Fu poi la legge a sancire la proprietà e la destinazione pubblica dei beni ex claustrali: possesso pubblico di specie giuridica, istituzionale, che significò la dislocazione di uso dei beni dalle masse popolari, che li avevano venerati nelle chiese, ai ceti borghesi, che presero a venerarli nei musei. La tutela legale, fatta di divieti e di sanzioni, sostituì allora la spontanea conservazione sociale. Tuttavia ne risultò, fra l'altro, un fitto reticolo di musei prossimi alle sedi originali di quanto in essi raccolto, sui quali si appuntava l'orgoglio delle piccole patrie municipali, che li giudicarono vantaggiosi per il "civico decoro e lustro", per l'educazione dei cittadini, per la conservazione del patrimonio, per i benefici economici essenzialmente legati al turismo.

Caratteristiche dei musei italiani di archeologia e arte antica

Provando a censire i musei e gli istituti simili esistenti in Italia, si hanno risultati numerici approssimativi, già per la difficoltà di stabilire quali siano i casi eleggibili. Nel 2011 ne sono stati contati 3.847 (ISTAT 2013), ai quali aggiungere 501 monumenti e complessi monumentali e 240 aree o parchi archeologici. Ma l'elenco potrebbe anche estendersi agli ecomusei, ai parchi naturali, agli orti botanici, ai giardini zoologici, agli acquari. Eccettuate queste ulteriori tipologie, si ha mediamente un museo ogni 13.000 abitanti. Incrociando il recente censimento con l'accurata indagine condotta dalla Primicerio poco meno di venti anni fa, si può affermare che un comune su tre ospiti almeno un museo. Ne dispongono tutti quelli con più di 100.000 abitanti e il 50% di quelli tra 10.000 e 100.000. Ma quasi il 47,5% si trova nei municipi con meno di 10.000 abitanti: il 16,9% in quelli con meno di 2.000; il 30,6% nei 3.327 comuni che ne hanno fra 2.000 e 10.000. I 1.062 comuni fra i 10.000 e i 50.000 ne ospitano il 26,3%. Il 48% è al Nord. Il maggior numero si registra in Toscana (550), in Emilia-Romagna (440) e in Piemonte (397). Ma in rapporto al numero di abitanti la Toscana è preceduta da Umbria e Marche. Le tipologie prevalenti delle raccolte sono 32% arte, 16,9% etnografia e antropologia, 15,5% archeologia, 11,4% storia, 9,3% scienze naturali, 8,5% a tema, 6,4% altro. Il 70% ha sede in edifici di elevata importanza. Nel Sud e nelle Isole è concentrato il 52,1% delle aree archeologiche. Circa il titolo proprietario, il 63,8% è di proprietà pubblica, di cui solo il 9% statale, il 36,2% privata, di cui il 10% ecclesiastica.

Altre informazioni fornite da questo censimento dell'ISTAT, poiché basate su non verificate asserzioni dei titolari dei musei, facilmente inclini a "risposte nobili", appaiono spesso dubitabili, come quando vengono passivamente registrate sedicenti organizzazioni a rete. Né mancano affermazioni clamorosamente errate sia sotto il profilo culturale, laddove si parla di "museo diffuso" riferendolo alla minuziosa distribuzione geografica degli istituti, anziché alla capillare diffusione territoriale dei fenomeni culturali tutti, sia manageriale, come quando, affermando che per la fidelizzazione del pubblico occorre mutare l'ordinamento espositivo degli oggetti, non ci si avvede che si tratta invece di perfezionare, arricchire, variare costantemente l'offerta di servizi informativi e culturali in genere.

Ciò che va comunque attentamente considerato ai fini tanto della tutela che della valorizzazione è che, nella migliore delle ipotesi, non più della metà del patrimonio risulta inventariata e non più del 20% catalogata, che sono troppo pochi i musei con un'apertura regolare e continuata e che molti sono normalmente chiusi. Per altro solo qualcuno, forse, anche di quelli statali, corrisponde agli standard emanati con il d.m. 10-5-2001. Sintomatico è che appena il 21% dichiara di essersi dotato della "Carta dei servizi".

In sintesi ciò che emerge e che può essere facilmente constatato empiricamente è una diffusa condizione di scarsa sicurezza, precaria organizzazione, estrema limitatezza e forte disparità di orari d'apertura, alta frequenza di aperture su richiesta, personale quantitativamente ridotto e di incerta qualità anche per gran parte dei livelli direttivi, abuso del volontariato (16.400 persone), carenza di cataloghi scientifici e di guide, pressoché inesistenti attività di studio, di ricerca e di promozione culturale, ridottissima affluenza di visitatori. Particolarmente i musei non statali, ovvero circa il 90% dell'insieme, anche perché in gran parte originati d'urgenza, raramente hanno avuto studiato assetto, formale istituzione e stabili ed efficienti gestioni. Assai più spesso sono rimasti inerti realtà di fatto, semplici raccolte di oggetti tenute nelle più disparate condizioni. Il più delle volte, nonostante ripetuti interventi di ripristino, sono finiti in sostanziale abbandono negli scorsi anni '60, per poi essere spesso ricostituiti a partire dal decennio successivo, quando vennero affidati alle competenze regionali, ma senza che si sia provveduto ad assicurare idonee soluzioni gestionali.

Per il da fare meritevoli di assoluta attenzione sono anche l'entità e la distribuzione dei visitatori. A fronte degli asseriti 104 milioni di ingressi del 2011, va infatti considerato che il 34,6% dei musei ne ha ricevuti meno di 1.000, il 43,4% fra 1.000 e 10.000, quelli di Basilicata, Marche, Abruzzo e Molise non più di 6.000 in media. Il 25% ricava dalla bigliettazione meno di € 10.000 annui. Per contro il 43% dei visitatori è assorbito dai pochi musei, meno dell'1%, che superano i 500.000 ingressi. Notevole anche è che il 51% del pubblico si concentri in Toscana, Lazio e Lombardia. Aggiungendo a ciò che solo il 17% degli istituti accede a finanziamenti pubblici e solo il 10% ottiene contributi da privati o ricavi da servizi aggiuntivi, emergono chiaramente le priorità del Paese.

Nuove tipologie museali

Già sul finire dell'800, ma soprattutto nella seconda metà del '900 e particolarmente a partire dagli anni '70 il modello museale si trasforma in due opposte direzioni.

Da un lato al turismo culturale di massa si fa corrispondere un'ideologia macromuseale, che dà luogo a spettacolari "musei dell'iperconsumo", "archisculture", cattedrali dell'*entertainment*. In essi bookshop, ristoranti e tutti gli altri servizi tradizionalmente accessori, strumentali rispetto alla missione culturale socialmente meritoria, divengono primari e ipertrofici per obiettivi commerciali di intrattenimento, di evasione. Il marketing esperienziale vi trova ottimo campo di

applicazione. Le loro sedi, architettonicamente eclatanti, costituiscono l'elemento di maggior attrazione. Spesso sono *kunsthalle*, anziché musei, giacché possono totalmente prescindere da una collezione permanente, limitandosi a presentare mostre temporanee. Possono sorgere allo stesso modo ovunque sussistano volontà politica e risorse finanziarie, anche in assenza di ogni altra relazione con la storia e la cultura dei luoghi. L'obiettivo ad essi assegnato è di trainare l'economia locale. Per il proprio equilibrio economico necessitano comunque di sussidi pubblici. Il fenomeno ha investito ogni parte del mondo, portando a maestosi ampliamenti dei maggiori istituti esistenti e ad impianti del tutto nuovi. Fra i maggiori esempi è il Guggenheim Museum di Bilbao, che, privo di collezioni permanenti e di oggetti in qualche modo riferibili al contesto locale, vanta fra le mostre di maggior successo quella su *The art of motorcycle*. Ad Abu Dhabi, nell'edificio disegnato da Jean Nouvel, esteso 24.000 metri quadri, con una cupola di 180 metri di diametro, arriva il Louvre. Farà parte di un distretto culturale per il turismo di massa sull'isola di Saadiyat (l'"isola della felicità"). Starà insieme ad altre cattedrali per i nuovi pellegrini delle rotte internazionali dell'arte: lo Sheikh Zayed National Museum, progettato dalla Foster and Partners di Norman Foster; il Guggenheim Abu Dhabi, che ha il primato di essere il Guggenheim più grande del mondo e l'unico in Medio Oriente, progettato da Frank Gehry; un centro di arti performative e dello spettacolo, progettato da Zaha Hadid; un museo marittimo di Tadao Ando. Completano l'offerta centri di intrattenimento, hotel di lusso, campi da golf.

Benché a scala molto minore questa tendenza si è diffusa anche in Italia, con scarso successo commerciale e con una scelta strategica contraria alle risorse distintive e dunque al vantaggio competitivo sia dei nostri tipici musei che del Paese stesso, la cui peculiarità consiste nell'essere e nell'essere riconosciuto come "museo naturale", come "museo diffuso" sull'intero territorio: "a quanto pare, è inseguendo questi modelli che si pensa di conseguire un'identità nazionale in grado di gareggiare [con gli altri Paesi]. *Nazionale* forse sì – viene da osservare – ma certo poco *italiana*. Perché è duro ammettere che il patrimonio italiano non conservi ancora oggi una sua incomparabile peculiarità, che è quella derivante insieme dalla onnipresenza archeologica, dalla puntiforme presenza religiosa, dal fitto tessuto dei municipi, dall'attivismo degli Stati di antico regime. Che sia più "europeo" spogliarsi poco a poco di tutto questo giganteggiando accanto agli Stati di prevalente tradizione centralistica ci lascia francamente molto dubbiosi. [...] quello ipermonumentale e macromuseale è probabilmente l'ultimo argine cui si va arrestando in Italia la tutela dello Stato" (Toscano, 2000, pp. 20-21).

Per contro l'emersione di un concetto di cultura in accezione antropologica, sistemica e geograficamente e storicamente localizzata e la connessa enunciazione del concetto di bene culturale hanno portato ad estendere al territorio la funzione e finanche la forma del museo e ad accentuarne l'utilità sociale. Fuori d'Italia il museo *open space*, originato in Scandinavia già sul finire dell'800 e poi diffuso in molti paesi, come Inghilterra, Romania e Stati Uniti, considera le testimonianze della cultura materiale per ricostruire la storia delle comunità locali e riguarda molto spesso l'*industrial heritage*. Sviluppando questo modello, si arriva agli "ecomusei", proposti nel 1971 da Hugues de Varine e Georges Henri Rivière, entrambi dell'ICOM, che rapidamente si moltiplicano sia in Europa che nelle Americhe e in Asia e il cui esempio maggiore è quello di Le Creusot, aperto nel 1972 con il titolo di *Museo dell'Uomo e dell'Industria*. Alla fine dello stesso decennio prende avvio negli USA e in Canada la *public history*. Il comune obiettivo è di salvaguardare e valorizzare globalmente la storia locale, considerando insieme il *cultural heritage* tangibile e intangibile: gli oggetti di vita quotidiana, le architetture, il paesaggio, i saperi, le tradizioni. Si punta in tal modo a ricostruire i contesti socioculturali, a recuperare le memorie "volatili" delle classi subalterne, mobilitando una forte partecipazione sociale, per effetto della quale divengano patrimonio collettivo, coscienza storica comunitaria.

In Italia, specialmente dagli anni '70, si moltiplicano i musei dedicati alla cultura materiale e alle culture subalterne; i tradizionali musei della scienza e della tecnica assumono un carattere eminentemente storico; si moltiplicano i musei di archeologia industriale e i musei d'impresa. Ma, rovesciando il sistema di valori del neoidealismo, non ci si limita a realizzare musei dedicati a nuovi temi specifici e, più che ad ampliare a parco la dimensione organizzativa dei tradizionali impianti, si punta a rifondare il modello museale, estendendone il campo di applicazione delle funzioni, cosicché quelli locali in primo luogo, che costituiscono la specie comune dei musei italiani, agiscano come presidi territoriali per la conoscenza e la salvaguardia del sistema dei beni culturali diffusi nella città e nel territorio circostante. Si chiede, infatti, che il museo si liberi dalle prevalenti connotazioni estetiche e storico-erudite, per prendere a funzionare come porta d'ingresso alla città e ai dintorni, come inizio di un racconto che continua fuori delle sue mura, come strumento di conoscenza dei luoghi utile ad implementare a scala urbanistica la politica dei beni culturali. Viene perciò proposto di dare luogo a "musei del territorio" al servizio di "una politica del territorio che consideri i beni culturali [...], accanto agli altri beni, come oggetti di investimento produttivo nel senso più ampio del termine (Toscano 1972). Anche il d.m. del 10-5-2001 dichiara "decisiva, in Italia, la particolare connessione sussistente fra il *museo come istituto* [...] 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."

La distinzione culturale, managerialmente determinante, è dunque fra musei, ipermusei e musei-territorio.

Musei aziendali/d'impresa

La specificità dei musei aziendali/d'impresa è di mettere in relazione economia e cultura. La loro formazione data agli ultimi decenni ed è essenzialmente dovuta a: a) il forte "orgoglio d'impresa" maturato dagli scorsi anni '60, quando le imprese vengono riconosciute meritevoli non solo per la soddisfazione di bisogni materiali, ma anche quali artefici di sviluppo socioculturale; b) l'avvento del marketing relazionale ed esperienziale, con il passaggio dalla gestione dell'attività di marketing (*marketing management*) alla gestione dell'impresa orientata al marketing (*marketing-oriented management*); c) la nozione antropologica e materiale di cultura, che supera la distinzione gerarchica tra cultura alta e cultura popolare, riconosce il valore culturale anche di tipologie di beni né rari né di notevole pregio artistico, anzi attribuisce massima importanza ai prodotti seriali, e induce nuovi interessi di studio; d) la nozione di museo, che da "tempio delle muse", "luogo di culto atemporale per le superiori, gratuite occupazioni dello spirito" (Pomian 2001, p. 457), viene ad applicarsi alla conservazione e alla presentazione di documenti di cultura materiale anche industriali.

L'integrazione di cultura, arte e industria era già stata perseguita, ma in tutt'altro modo, sul finire del secolo XIX e nei primi decenni del successivo. Movimenti quali Arts and crafts, Deutscher Werkbund e, quindi, Bauhaus attribuivano, infatti, molta importanza al museo, sia per ricostruire la storia sociale legata alle attività artigianali e industriali, che per sostenere la ricerca scientifica applicata in funzione della realizzazione di nuovi prodotti. Il primo in Italia fu a Torino, nel 1872, il Regio Museo Industriale Italiano. Il fenomeno venne poi compresso per lo svilimento della scienza e di ogni attività utilitaristica operato dalla cultura neoidealista, al quale si accompagnò anche la contestazione dell'istituto museale da parte delle avanguardie artistiche. Dopo la seconda guerra mondiale il mutato clima culturale ha portato alla proliferazione di musei di carattere demoetnoantropologico soprattutto dedicati alla vita contadina e, in minor parte, alle

attività minerarie e all'accendersi di un notevole interesse per l'archeologia industriale. Meno numerosi e più recenti sono stati i musei dedicati alle attività industriali. Molti di questi, per lo più dovuti ad enti pubblici, illustrano tuttavia tradizioni produttive locali senza riferirsi a specifiche imprese e, in particolare, ad imprese in attività.

Quella dei musei propriamente aziendali/d'impresa è, dunque, una categoria a sé stante, da cui vanno anche distinti sia gli archivi aziendali/d'impresa che le collezioni aziendali, che comprendono opere d'arte per lo più non accessibili al pubblico né inerenti all'impresa se non per il fatto di esserne state acquisite. Fin troppo ampia, inoltre, appare la definizione approvata nel 2002 dalla *Associazione Museimpresa*: "istituzioni o strutture che siano emanazione di un'attività economica di un'impresa, di un distretto o di una tradizione produttiva con significativi legami con il territorio e che siano espressione esemplare della politica culturale dell'impresa". Una categorizzazione sufficientemente omogenea sembra doversi limitare a istituti che: a) rispondano ad almeno alcune delle fondamentali caratteristiche museali: "istituzione permanente, aperta al pubblico, che acquisisce, conserva, espone" e dunque valorizza beni culturali (v); b) conservino ed esponano beni e veicolino messaggi connessi con la storia dell'azienda o delle aziende, con i relativi prodotti e/o valori; c) si configurino come articolazione-unità operativa di una o più imprese in attività o, quando dispongano di autonomia, appartengano comunque alle aziende di cui trattano. Pertanto le definizioni più opportune sembrano essere quella riferita a musei "organizzati per conto di singole industrie o imprese, nella quasi totalità dei casi di gestione privata, che raccolgono materiali e documenti sull'attività delle industrie medesime" (Bossaglia 1997, p. 5) e quella concernente "tutti i musei originati a diverso titolo da un'azienda il cui patrimonio sia strettamente connesso all'attività specifica dell'impresa" (Negri 2003, p. 19).

In base al grado di connessione tra il loro stock e la relativa azienda, i musei aziendali/d'impresa possono essere segmentati in almeno due tipologie: a) musei storico-aziendali, che fungono da vetrina della produzione aziendale storica e attuale, documentando prodotti, confezioni, etichette, materiale pubblicitario, macchinari, nonché eventuali trasformazioni del marchio e finanche la figura del fondatore; b) musei di prodotto/settore, che espongono materiali anche di epoche ed origini geografiche diverse, per documentare la storia di un particolare prodotto industriale o settore merceologico connesso con l'attività dell'impresa di cui il museo è emanazione.

In Italia la diffusione dei musei aziendali è stata più lenta e tardiva soprattutto a confronto di paesi come Germania, Gran Bretagna e Olanda. Risale prevalentemente agli scorsi anni '80 e '90, quando, a partire dal precedente decennio, le politiche di comunicazione divengono un fattore critico per il successo dell'impresa, perché le motivazioni che indirizzano le scelte di acquisto vengono decisamente influenzate tanto dalle prerogative simboliche, culturali dell'offerta – fra le quali assume notevole importanza, come garanzia di qualità, il contenuto di "tradizione" –, quanto dalla reputazione delle imprese circa la loro responsabilità sociale.

Per questi motivi alcune aziende, in aggiunta e in sostituzione di investimenti in sponsorizzazioni in settori anche molto distanti dal loro *core business*, hanno costituito propri musei, quale efficace medium per un pubblico che, immerso in un ambiente istituzionalmente prestigioso e predisposto per la migliore trasmissione della comunicazione, si trova nella giusta condizione psicologica, emotiva e situazionale per ricevere il messaggio.

Attualmente si contano oltre cento impianti. I maggiori sono dovuti ad aziende con una storia di lungo periodo, spesso con un forte radicamento territoriale, con marchi *leader* di settore ben posizionati sul mercato solitamente medio-alto e generalmente affermati anche all'estero come icone del *made in Italy*. Significativamente sono localizzati prevalentemente al nord e soprattutto nel triangolo industriale del Nord-Est. La loro importanza, costantemente crescente, è attestata

da un numero medio di circa 16.000 visitatori annuali, assai superiore a quello della grandissima parte dei musei storico-artistici e archeologici.

Il quadro d'insieme appare tuttavia assai disomogeneo quanto ad assetti, dotazioni, prestazioni, strategie e politiche. L'obiettivo comune concerne sia la valorizzazione del *brand*, la creazione di legittimazione e di consenso diffuso per ampliare e fidelizzare la domanda, nonché per rafforzare il capitale relazionale aziendale nei confronti degli *stakeholder* interni ed esterni, sia l'identificazione, la conservazione, la codifica, l'esplicitazione e la condivisione del proprio capitale culturale distintivo, per generare nuove conoscenze a mezzo di quelle pregresse, nonché per regolare e rafforzare le relazioni interne e motivare il personale, aumentandone il senso di appartenenza. Vengono pertanto impiegati per: a) marketing esterno; b) marketing interno e connesse attività formative; c) documentazione del capitale culturale storico dell'impresa in funzione di politiche di prodotto e di processi di innovazione; d) potenziamento dei rapporti con le istituzioni e con il contesto locale, impiegando il museo come forma di bilancio sociale. Quando siano un'unità operativa dell'azienda, vengono solitamente iscritti a bilancio con imputazione alla voce di spesa per pubblicità.

Di fatto il museo aziendale assume rilevanza strategica nello svolgimento della gestione imprenditoriale, in quanto istituto di comunicazione culturale di tradizione secolare e di alto prestigio simbolico e in quanto capace di raggiungere tutti i *cluster* destinatari della comunicazione istituzionale. Da un lato, infatti, supporta l'identificazione e la differenziazione dell'azienda e dei suoi prodotti rispetto alla concorrenza, esplicitando a tutti gli *stakeholder* esterni ed interni i caratteri *firm specific*, tangibili e intangibili, frutto di un lungo processo di accumulazione. Dall'altro si configura come strumento di *knowledge management* ad alto valore aggiunto per l'impresa quale sistema cognitivo, poiché alimenta processi continui di generazione di nuove conoscenze, rendendo fruibile in tutte le sue componenti – endogena, esogena, codificata e tacita – il capitale culturale accumulato.

Da segnalare inoltre, fra il molto altro possibile, due specifici aspetti: a) a motivo delle loro finalità, questi musei mostrano una cultura del servizio assai maggiore degli istituti pubblici, che sono normalmente caratterizzati da un'offerta posizionale vincolata da una cultura fordista; b) per differenziare l'impresa di cui sono espressione, la loro comunicazione insiste frequentemente sugli scambiabili vantaggi tra l'azienda e l'ambiente locale, presentando il contesto locale quale insostituibile fonte di risorse strategiche materiali e immateriali e mostrando per converso come e quanto l'attività aziendale abbia indotto molteplici benefici per lo sviluppo socio-economico e culturale del territorio. Valorizzando in tal modo gli *intangible asset* territoriali, essi supportano anche le politiche di marketing territoriale.

Parco archeologico

Secondo l'articolo 101 del *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (D.Lgs 42/2004) per parco archeologico deve intendersi “un ambito territoriale caratterizzato da importanti evidenze archeologiche e dalla compresenza di valori storici, paesaggistici o ambientali, attrezzato come museo all'aperto”. Per area archeologica si deve invece intendere “un sito caratterizzato dalla presenza di resti di natura fossile o di manufatti o strutture preistorici o di età antica”. Dunque l'area archeologica si differenzia dal parco per la esclusività della componente archeologica, in base ad una concezione obsoleta di testimonianza archeologica, arcaicamente limitata alle vestigia di età preistorica ed antica. Comunque la distinzione giuridica attiene prevalentemente al fatto che un parco archeologico, per essere tale, deve essere gestito come un museo e, pertanto, deve presentare i requisiti minimi di dotazioni e prestazioni per la tutela e la

valorizzazione. Per contro l'area archeologica è assimilabile ad una raccolta intesa come stock di beni inerti di cui assicurare la tutela patrimoniale.

Sono ormai diversi i casi in cui lo Stato ha affidato la gestione di parchi archeologici a società miste. In alcune parti del Paese e nella produzione legislativa della Regione Sicilia i parchi archeologici sono stati dotati di autonomia contabile ed operativa e finalizzati a creare una gamma di valore multidimensionale e multistakeholder, così da sostenere in più modi lo sviluppo economico del territorio, anche fornendo utilità per le imprese locali. Per conseguire questo obiettivo, poiché sui parchi insistono normalmente interessi, normative e poteri diversi, inerenti all'urbanistica, che è di competenza degli enti territoriali, all'ambiente ecologico, che è di competenza del Ministero dell'Ambiente, al paesaggio in quanto bene culturale e dunque oggetto di vincoli di tutela da parte del Ministero per i Beni Culturali, occorre una stretta collaborazione fra i diversi livelli di governo, in funzione della quale è stato da tempo normato l'istituto della programmazione negoziata. Le maggiori difficoltà consistono nel fatto che continua a mancare una chiara disciplina di raccordo tra tutela e valorizzazione, la quale, a norma del *Codice*, deve essere esercitata nel rispetto delle esigenze di tutela mai definite e dunque affidate al potere discrezionale e soggettivo di ogni soprintendente.

Il D.M. 18-4-2012, *Linee guida per la costituzione e la valorizzazione dei parchi archeologici*, ha significativamente rivisto la definizione di parco data dal Codice. Le parole "attrezzato come museo all'aperto" sono state infatti sostituite con "oggetto di valorizzazione ai sensi degli artt. 6 e 111 del dlgs 42/2004, sulla base di un progetto scientifico e gestionale" delineato nel testo del decreto stesso.

Il D.M. è stato determinato anche dal fatto che molte aree protette trasferite dallo Stato alle Regioni già con il D.P.R. 616/77 hanno assunto la denominazione di "archeologiche", dal momento che insistono su una realtà storicamente stratificata come quella del territorio italiano, dove aree di interesse ambientale convivono frequentemente con porzioni significative del patrimonio culturale, la cui conservazione va, nell'uno e nell'altro caso, coniugata con gli usi sociali e le esigenze di uno sviluppo sostenibile. Pertanto la definizione stessa di 'parco archeologico' può risultare riduttiva rispetto a porzioni di paesaggio storico nei quali gli esiti della antropizzazione del territorio appaiono in forme di volta in volta peculiari, ma raramente tali da caratterizzare il paesaggio del parco nel senso di una sola o prevalente categoria di bene.

Il decreto individua pertanto gli elementi distintivi di un parco archeologico necessari per garantire "un sistema di tutela integrata, sotto il profilo culturale, paesaggistico, urbanistico, a partire dalla ricognizione dei vincoli esistenti". A tal fine vengono delineate basilari premesse e prescrizioni d'uso, riassumibili nella centralità della ricerca quale fondamento essenziale di qualsiasi progetto di valorizzazione, nella valutazione della sostenibilità economica e finanziaria di questo, nella implementazione di ogni possibile forma di collaborazione fra i soggetti pubblici titolari di funzioni inerenti al territorio e con Università, scuole, associazioni culturali e privati. Viene inoltre auspicato un sistema nazionale di valutazione e accreditamento dei parchi archeologici in funzione della concessione di benefici anche di natura finanziaria e fiscale.

La nuova definizione di parco archeologico proposta nel decreto assegna dunque un ruolo prioritario agli aspetti della ricerca, legando l'istituzione stessa del parco – indipendentemente dalla natura dei beni e dalle diverse forme organizzative (parchi *a perimetrazione unitaria* e parchi *a rete*) – alla elaborazione di un progetto scientifico che metta a fuoco le tematiche storico-archeologiche del parco e le loro relazioni con il contesto ambientale e con la pianificazione urbanistica e paesaggistica dell'area di riferimento, per definire le prospettive di recupero, restauro (conservativo o integrativo) e protezione dei monumenti. Il progetto deve essere inoltre accompagnato da specifici programmi inerenti agli aspetti di tutela, valorizzazione e comunicazione, nonché all'apprestamento dei servizi interni e delle aree di bordo e alla

gestione. Per quanto riguarda in particolare la valorizzazione e fruizione, il progetto deve motivare le scelte da compiersi per restituire senso ai resti visibili contestualizzandoli nel paesaggio storico, considerando visibilità, percorsi, accessibilità, forme della comunicazione scientifica e divulgativa e delle attività didattiche ed educative, calibrate sull'analisi dei potenziali utenti, dall'infanzia alla terza età. Il piano di gestione dovrebbe illustrare a sua volta le forme di uso delle risorse e i modelli di offerta in grado di garantire la sostenibilità finanziaria. Fondamentale è ritenuta la presenza di un adeguato numero di personale qualificato, in particolare per quanto concerne l'incarico di direzione scientifica o la scelta di un comitato scientifico di esperti.

Il museo nella legislazione statale italiana

Fino al 1999 (D.Lgs. 490) nella legislazione italiana i musei sono stati considerati semplicemente come patrimoni inerti, insiemi di "cose". In mancanza di una configurazione giuridica del museo quale servizio, lo Stato se ne è occupato per la conservazione delle raccolte e dal punto di vista erariale, quanto all'esazione delle tasse d'ingresso. Ciò risponde ad una visione dei beni di cultura quali "beni di appartenenza", dunque da salvaguardare, e non anche quali risorsa da "rendere fruibile".

Negli anni '70 si affermò una diversa prospettazione dei compiti dei poteri pubblici, che determinò una crescente considerazione per i musei quali dinamici servizi sociali per la diffusione della cultura. Infatti i decreti di trasferimento alle neonate Regioni delle funzioni amministrative inerenti ai musei e alle raccolte di enti locali e di interesse locale (DPR 3/72; DPR 616/77) riguardarono "servizi e attività" destinati non solo alla "conservazione", bensì anche al "funzionamento", al "pubblico godimento", allo "sviluppo", al "miglioramento delle raccolte e della loro funzionalità", al "coordinamento delle attività", alle "mostre", al "coordinamento con le altre istituzioni culturali" e ad "ogni manifestazione culturale e divulgativa". Così, per la prima volta, i musei figurarono in un testo di legge statale quali servizi dinamici di cui considerare anche i temi concernenti la gestione, la promozione culturale, la utilizzazione pubblica.

Nel decennio successivo motivazioni puramente finanziarie portarono a qualificare i musei civici come servizi pubblici locali, giacché la legge finanziaria del 1983 obbligava "la contribuzione degli utenti, anche a carattere non generalizzato" per "servizi pubblici a domanda individuale", quali "teatri, musei, biblioteche, gallerie, mostre e spettacoli".

Nel 1990 il Testo Unico contemplò timidamente la "fruizione" e considerò il museo come "struttura [...] organizzata per la conservazione, la valorizzazione e fruizione pubblica di raccolte di beni culturali". Vennero così poste le premesse per riconoscerlo come istituto.

In seguito si guardò anche alle possibili utilità commerciali. Sintomatica fu la legge voluta dall'allora ministro Ronchey (l. 4/1993), che individuò nei "servizi aggiuntivi a pagamento" una possibilità di almeno parziale autofinanziamento. Nel 1997 un utile provvedimento fu la legge 78, che, non configurando più come tassa il prezzo d'ingresso, pose un modesto ma concreto presupposto per una qualche forma di autonomia operativa. Quanto al resto, però, mentre ci si spingeva a chiedere per i musei un assetto istituzionale imprenditivo, il tema della gestione continuava ad essere privo di una apposita disciplina organica.

Ancora nel 1997 la legge 352 concedeva alla soprintendenza di Pompei autonomia scientifica, organizzativa, amministrativa e finanziaria. Nel 1998 il D.lgs 112 distinse la funzione di tutela da quella di valorizzazione e conferì inedito rilievo al tema della gestione, anche prevedendo che venissero definiti "criteri tecnico-scientifici e *standard minimi*". Nello stesso anno il Dlgs 368 ammise la possibilità di dar luogo a "soprintendenze dotate di autonomia scientifica, finanziaria,

organizzativa e contabile” e di far partecipare lo Stato a fondazioni, associazioni o società già esistenti o di nuova creazione al fine della valorizzazione dei beni culturali. Nel 2001 l’articolo 33 della finanziaria per il 2002, volendo agire “per il più efficace esercizio delle funzioni e, in particolare, per la valorizzazione dei beni culturali e ambientali”, consentì la concessione “a soggetti diversi da quelli statali” non solo dei “servizi finalizzati al miglioramento della fruizione pubblica e della valorizzazione del patrimonio artistico”, ma dei beni stessi.

Il *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (D.lgs 42/2004 e successive modificazioni) ha infine considerato i musei come beni di fruizione, ossia come istituti finalizzati allo sviluppo intellettuale dei cittadini. Ha pertanto affermato che, quando appartengano a soggetti pubblici, “sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un pubblico servizio” e, quando privati e aperti al pubblico, “espletano un servizio di utilità sociale”. Dal 2007 il Ministero ha emanato la *Carta della qualità* dei servizi museali.

In ultimo il D.M. 23-XII-2014, *Organizzazione funzionamento dei musei statali*, ha dato una definizione di museo ripresa da quella dell’ICOM: “istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell’umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e le espone a fini di studio, educazione e diletto, promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica”.

Il “grado minimo del museo”: Magazzino visitabile

IL MUSEO COME AZIENDA

Nozione aziendale di museo

Come tutte le organizzazioni produttive il museo e ogni altro istituto pubblico finalizzato alla valorizzazione di beni culturali hanno una propria *mission* costitutiva, non derogabile, consistente nella creazione di valore sociale. Poiché il fine dell’economia aziendale è far sì che le organizzazioni realizzino la propria *mission* nel modo più efficace, efficiente ed economico, il museo e le altre analoghe organizzazioni, per conseguire nel modo migliore i propri obiettivi istituzionali, debbono agire con logiche aziendali. Del resto “ogni tipologia organizzativa teleologicamente orientata alla sopravvivenza mediante creazione di valore [...] aderisce logicamente alla categoria delle imprese e non di altre organizzazioni” (Golinelli 2000, p. 317). Anche le organizzazioni pubbliche non possono infatti sottrarsi a logiche di prestazione, creando effettivo valore, né di competizione, in primo luogo rispetto agli altri beni meritori, senza pregiudicare la propria sopravvivenza. Altresì l’economia aziendale italiana ha da tempo ricondotto tutte le attività economiche al concetto di azienda vista come ordine economico dell’istituto (Airoldi, Brunetti, Coda 1994). Dunque è lecito affermare che **“l’azienda museo è [...] l’ordine economico dell’istituto museo”** (Bagdadli 1997, p. 7). Per altro, per “definire un’attività come economica, non è essenziale che essa sia valorizzabile in termini monetari [...], cioè attraverso trasferimenti di beni o servizi verso un corrispettivo monetario corrispondente al prezzo” (Grandori 1995, p. 68).

Ciò non toglie che: i) il valore atteso dalle pubbliche organizzazioni consista in esternalità positive, il capitale di rischio essendo pubblico e avendo, dunque, carattere di investimento funzionalizzato al benessere sociale; ii) la nozione di economicità comporti per esse profili di

efficacia tendenzialmente antitetici a quelli di efficienza, giacché all'aumento del valore sociale creato può corrispondere un peggioramento del loro stato economico; iii) al valore sociale creato in termini di esternalità conseguano comunque internalità quantomeno indirette.

I musei pubblici e simili altre organizzazioni si configurano dunque come aziende di servizi a controllo proprietario forte, giacché lo Stato ordinamento ne possiede l'intero capitale di comando. La loro maggiore difficoltà ad operare nel modo più efficace, efficiente ed economico è anzitutto dovuta al fatto di avere normalmente poca o nessuna autonomia, trattandosi per lo più non di istituti con propria personalità giuridica, ma di uffici delle pubbliche amministrazioni. Il museo è un sistema composto da più sottosistemi e produce un'offerta complessa: servizi centrali o di base, servizi aggiuntivi (esterni ed interni, dal parcheggio all'accoglienza, servizi commerciali, di ristorazione), eventuali servizi derivati (produzione e commercializzazione di prodotti propri specie editoriali su qualunque supporto; mostre; derivati possono divenire il servizio educativo, la sala conferenze ecc.) Il museo è un'infrastruttura conoscitiva che produce servizi e idee.

Per tutti i musei, in quanto complesso organizzato di risorse materiali e immateriali, il successo dipende sia dal patrimonio tangibile costituito anzitutto dalle raccolte, oltre che dalla sede, dalle attrezzature, ecc., sia dal patrimonio costituito dal personale, dalle risorse intangibili incorporate e da quelle capaci di innovazione (la capacità dinamica evolutiva). L'importanza delle risorse intangibili si accentua nei piccoli musei italiani, il cui patrimonio materiale è solitamente limitato. Il museo produce non solo servizi, ma anche beni, sia di consumo che di produzione (*output* industriali), giacché suscettibili di essere venduti ad altre imprese che hanno necessità di includerli nei propri processi produttivi (l'offerta di ricerca e conoscenza è un *output* che può essere riutilizzato nel settore del restauro o dal settore dell'editoria).

Le scelte delle strategie e, conseguentemente, dei beni e dei servizi vanno compiute considerando sia i vincoli e le opportunità di contesto, sia i propri vincoli interni produttivi, organizzativi, finanziari ed economico-strutturali (ovvero il rapporto fra i ricavi, i costi fissi e i costi variabili), ma non dimenticando che tutti questi vincoli vanno considerati come variabili controllabili, semicontrollabili e incontrollabili. Infatti, se, come osservano gli strutturalisti, la struttura del mercato condiziona il comportamento delle aziende e il comportamento determina il risultato della gestione aziendale, è anche vero che il comportamento dell'azienda può modificare la struttura del mercato e dunque la performance aziendale. Né si dimentichi che il museo italiano, rispetto al suo fondamentale mercato di riferimento, ovvero l'ambito locale, ha potenzialità di influenza paragonabili a quello delle grandi imprese rispetto al mercato nazionale. Tutte le caratteristiche del museo collimano con la moderna teoria dell'azienda intesa quale: entità sistemica finalizzata a produrre nel lungo periodo un valore sufficiente per la soddisfazione dei partecipanti interni ed esterni e per la propria sopravvivenza, trasformando le risorse impiegate in modo da ottenere beni di maggior valore (servizi soprattutto di conoscenza, ma anche prodotti industriali), atti a soddisfare direttamente o indirettamente i bisogni umani, da scambiare con entità esterne.

La differenza è che ciò non viene fatto perché dallo scambio consegua un utile economico per il museo, bensì perché ne conseguano positive esternalità sociali materiali e immateriali. Più precisamente la differenza fra organizzazioni pubbliche e private si riduce al – molto importante! – ordine delle priorità, ovvero al rovesciamento dei mezzi e dei fini. Precisamente: **mentre oggi l'impresa privata si propone di creare valore per gli *stakeholder*, perché questo è il mezzo per raggiungere il fine ultimo del suo utile economico, il museo pubblico ha per fine la creazione per gli *stakeholder* di valore anzitutto sociale/immateriale e possibilmente anche materiale e di mercato e da ciò ottiene ricavi soprattutto in forma di sussidi, che rappresentano il mezzo necessario (e il vincolo= condizione di economicità) perché possa continuare a perseguire le**

proprie finalità sociali. Semmai si può porre il quesito se si debba tendere ad aumentare i ricavi diretti conseguenti allo scambio oneroso (ancorché non a prezzi di mercato quando si tratti di beni pubblici) di beni e servizi in modo che questi superino o addirittura rimpiazzino i sussidi pubblici. La risposta è che la gestione del museo è sempre passiva, quindi non potrà mai vivere di mercato. E' dunque del tutto legittimo e anzi opportuno e finanche necessario configurare il museo come azienda pubblica essenzialmente di servizi non profit.

Come per l'impresa privata, per un museo è importante:

- guadagnare mercato (obiettivo funzionale sia a fini sia commerciali che sociali);
- comprendere e soddisfare la domanda;
- mirare all'equilibrio economico;
- politiche di comunicazione (posizionamento, promozione, distribuzione).

Alla redditività diretta (immediata) delle imprese private può essere avvicinata la redditività diretta e indiretta dei musei (apprezzamento da parte della comunità che incide sull'allocazione di risorse pubbliche e sulla possibilità di avere in aggiunta sostegni esterni con cui integrare i sussidi pubblici nella misura occorrente per l'equilibrio economico della organizzazione e, dunque, per la sua sopravvivenza e perché consegua un ottimale assetto in termini di dotazioni e di prestazioni)

Le principali differenze tra l'impresa commerciale e museo riguardano:

- competizione fra imprese vs valorizzazione reciproca;
- politiche di prezzo (di mercato vs tariffe);
- profitto vs non profit.

L'azienda-museo e il mercato

The consumer is king: l'impresa scopre il consumatore

Gli studi aziendali scandiscono il divenire dell'impresa moderna in diverse fasi in relazione al mutamento del rapporto con il mercato di riferimento. Oggi, superata la visione endogena di stampo fordista dell'impresa, l'impresa non percepisce più il cliente come semplice terra di conquista, ma come reale interlocutore, polo dialettico con il quale è necessario rapportarsi e confrontarsi. Il primato, dunque, non è più delle vendite, ma del consumatore e dei suoi bisogni (da soddisfare). Il consumatore è sempre più libero dalla subalternità all'impresa, attento, maturo, competente, esigente e selettivo nella valutazione delle offerte che provengono dal mercato: consapevole del suo potere contrattuale e della sua importanza per l'impresa, rivendica il proprio ruolo e cerca di far valere i propri diritti, diventando il vero protagonista dei mercati. La sovranità del consumatore (*the consumer is king*), sembra ora un paradigma finalmente applicabile alla realtà dei mercati. In quest'ottica la soddisfazione del cliente finale diviene il fine ultimo in base al quale programmare le attività dell'impresa.

Purtroppo il mutamento avvenuto nel mercato stenta a verificarsi nell'ambito dei pubblici servizi.

Il superamento del paradigma fordista nel museo: la scoperta dei pubblici

Anche il museo, da un originario orientamento fordista, ha progressivamente posto il pubblico al centro delle proprie attività, anche se tuttora, nella quasi totalità dei casi, non è riuscito a superare i limiti di un'offerta di tipo posizionale.

La finalità educativa è propria del museo moderno fin dalle sue origini il museo si rivolgeva all'inizio esclusivamente ad un pubblico selezionato di specialisti.

Nel 1793 il governo rivoluzionario francese nazionalizzò le collezioni d'arte reali e dichiarò il Louvre museo pubblico. Il Louvre fu riordinato come museo per i cittadini e aperto a tutti gratuitamente, al fine di conferire allo Stato l'immagine di un'istituzione progressista, attenta alla vita spirituale dei suoi cittadini e operante per il pubblico bene. Naturalmente, essendo cittadini a pieno titolo solo i cittadini più facoltosi, la dichiarata parità di accesso al museo non corrispondeva ad una reale uguaglianza di diritti, né tanto meno ad un'effettiva possibilità per tutti di godere degli "antichi tesori". Si pensi alle vivacissime pagine dell'*Assommoir* che Emile Zola scrive quasi un secolo più tardi, in cui un corteo nuziale, composto prevalentemente da gente del popolo, in attesa del pranzo di nozze, visita il Louvre¹¹⁰. Privi degli strumenti necessari alla comprensione delle opere esposte¹¹¹, gli improvvisati visitatori non possono che esprimere tutto il loro "ignorante stupore" di fronte ai capolavori dell'arte, con lo stesso timore reverenziale che mostrerebbero in un edificio religioso¹¹², trascinando la loro noia e la loro stanchezza da una sala all'altra del museo¹¹³, attratti dal pavimento lustro e dallo sfarzo delle cornici piuttosto che dai quadri¹¹⁴, ma non senza deprecare l'assenza di cartellini esplicativi, che indichino almeno il soggetto delle opere esposte¹¹⁵, e concedendosi, prima di intraprendere la disperata ricerca dell'uscita¹¹⁶, qualche colorita osservazione sui soggetti raffigurati, tra cui rimangono memorabili le parole sulla *Gioconda* di Leonardo o sul *Giove e Antiope* di Tiziano¹¹⁷. L'esigenza di migliorare i servizi al pubblico, in particolare di comunicazione ed informazione, sembra essere contenuta già nelle parole di Emile Zola, che implicitamente rivelano la necessità

¹¹⁰ *Ibidem*, p. 88: "Ci sono antichità, immagini, quadri, un monte di roba! È molto istruttivo. Voi, forse, non lo conoscete. Oh! È da vedersi, almeno una volta".

¹¹¹ *Ibidem*, pp. 90-92: "Le coppie procedevano piano piano, con le teste in aria, battendo le palpebre fra quei colossi di pietra; gli dei di marmo, neri, muti nella loro ieratica rigidità, le bestie mostruose, mezzo gatti e mezzo donne, con facce da morte, il naso rimpicciolito, le labbra enfiate. Trovarono il tutto molto rozzo. Si sapevano lavorare molto meglio, oggi, le pietre. [...] Altri quadri, sempre quadri, santi, uomini e donne con facce che non si capivano, paesaggi tutti neri, bestie diventate gialle, una confusione di uomini e di cose che con quel violento tumulto di colori, cominciava a produr loro un forte mal di testa".

¹¹² *Ibidem*, pp. 90-92: "La severa nudità della scalinata li rese seri. Un superbo custode, in panciotto rosso, con la livrea gallinata in oro, che sembrava aspettarli sul pianerottolo, raddoppiò la loro emozione. Con rispetto, camminando più leggeri che potevano, entrarono nella galleria francese. [...] Secoli e secoli d'arte passavano davanti al loro ignorante stupore".

¹¹³ *Ibidem*, pp. 92-93: "E il corteo, già stanco, rimettendoci di dignità, trascinava le scarpe chiodate, battendo i tacchi sui pavimenti sonori, con lo scalpiccio di un gregge sbandato, abbandonato in mezzo a quelle sale così linde e bene tenute [...] La Leurat si lamentava, dicendo che le gambe le rientravano nel corpo; la Remanjou lo stesso [...] La brigatella rabbriviva, si annoiava mortalmente. Poi, cercando un uscio, andarono a cascare fra i disegni. Fu una nuova camminata lunghissima: i disegni non finivano più, le sale si succedevano alle sale, senza nulla di interessante, con fogli di carta scarabocchiata, sotto vetri, attaccati alle pareti".

¹¹⁴ *Ibidem*, pp. 90-91: "Allora, senza fermarsi, con gli occhi abbagliati dall'oro delle cornici, seguirono la sfilata delle piccole sale, guardando, nel passare, i dipinti, troppo numerosi per essere esaminati a dovere. Sarebbe occorsa un'ora per ciascuno, se si fosse voluto capire. Quanti quadri, per bacco! Non si finiva mai. Ce ne doveva essere di denaro lì dentro! [...] Nella galleria di Apollo li impressionò soprattutto il pavimento, un pavimento lucido, lustro come uno specchio, dove le gambe dei panchetti si riflettevano".

¹¹⁵ *Ibidem*, p. 91: "Gervasia domandò quale fosse il soggetto delle *Nozze di Cana*; era una cosa stupida che non scrivessero i soggetti sui quadri".

¹¹⁶ *Ibidem*, p. 93: "Allora li prese la disperazione, girarono a caso delle sale, le coppie sempre in fila, dietro a Madinier che si tergeva la fronte, fuori di sé, adirato contro l'amministrazione, che accusava di aver cambiato posto agli usci. I portieri e i visitatori li stavano a guardare, pieni di stupore. Non sarebbero usciti più. Con le gambe rotte, il corteo, perdendo ogni ritegno, faceva un gran baccano, lasciandosi indietro, in quella gran sgambata, la pancia della Gaudron".

¹¹⁷ *Ibidem*, p. 91: "Coupeau si fermò davanti alla *Gioconda* e le trovò una certa rassomiglianza con una sua zia. Boche e Bibi sghignazzavano indicandosi con una strizzatina d'occhio le donne nude; a dar loro la scossa furono le cosce dell'Antiope".

di un allestimento chiaro, di adeguati apparati didattici, di un'opportuna segnaletica interna e di personale in grado di aiutare il pubblico nel corso della visita.

La scoperta del pubblico, come necessario interlocutore del museo, è però una conquista piuttosto recente. Fino al secondo dopoguerra l'uso pubblico del patrimonio, anche quando dichiarato, continuerà a rimanere ancora a lungo retaggio esclusivo di coloro che *già* possiedono i necessari strumenti di comprensione, o semplicemente di apprezzamento del valore estetico del patrimonio. Tutt'al più, anche in tempi a noi più vicini, spesso viene favorita l'implementazione di politiche di promozione e di accoglienza, riguardanti specialmente i servizi di *front office*, in molti casi coincidente con la semplice apertura al pubblico delle sale del museo, come se la sola esposizione del patrimonio fosse sufficiente a comunicarne tutto il potenziale di valore. L'equivoco di tipo manageriale è quello di confondere lo *stock* di capitale culturale di cui i musei dispongono con l'offerta culturale, ovvero con il servizio che costituisce il vero e proprio *output* del museo, limitandosi a proporre un'offerta alla quale è il pubblico a doversi adeguare. Nei primi anni '70 del Novecento si accresce l'attenzione per la funzione sociale del museo.

Per dirla con Sharon Macdonald, possiamo affermare che nel corso degli ultimi trent'anni è cambiato il "corpo dei visitatori". Dal punto di vista delle strategie comunicative, come sostiene Eileen Hooper-Greenhill, si è passati da un museo modernista, basato su un approccio comportamentista (o behaviorista), che "concepisce la comunicazione come un processo lineare di trasmissione delle informazioni da una fonte autorevole a un ricevente disinformato"¹¹⁸, considerato un recipiente vuoto da colmare, ad un museo postmoderno basato su un approccio costruttivista, in cui l'apprendimento è un processo sociale e la conoscenza si fonda sulla continua negoziazione dei significati e dei saperi¹¹⁹. Secondo questa nuova concezione del museo, dunque, non solo il pubblico dovrebbe occupare una posizione centrale all'interno delle politiche museali, ma, superato, almeno sul piano scientifico-concettuale, il modello del museo fordista¹²⁰, il museo stesso dovrebbe saper apprendere dai visitatori. Attraverso l'ascolto e la conoscenza del proprio pubblico¹²¹ il museo dovrebbe stabilire le strategie di comunicazione più adeguate ad esplicitare il potenziale informativo implicito nelle collezioni, attuando scelte che non sono mai neutre, ma che dovrebbero essere rispondenti alle esigenze di *cluster* sempre più ampi e differenziati.

Tuttavia, mentre per la moderna teoria d'impresa i consumatori non sono più semplice terra di conquista, ma piuttosto reali interlocutori dell'azienda, che contribuiscono attivamente alla definizione del prodotto finale, ciò non si verifica altrettanto pienamente per i visitatori dei

¹¹⁸ E. Hooper-Greenhill, *L'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte*, cit., p. 10.

¹¹⁹ Cfr. E. Hooper-Greenhill, *L'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte*, cit., p. 26: "Secondo la teoria costruttivista dell'apprendimento, l'insegnante è al tempo stesso considerato come colui che impara; egli deve impostare il proprio lavoro in modo da avviare un vero e proprio processo di collaborazione e di reciproca consultazione con i suoi allievi, sviluppando nuovi approcci ai processi di apprendimento". Per i musei questo cambiamento di prospettiva ha coinciso con il periodo postcoloniale, quando le popolazioni indigene, alle quali era stata imposta una nozione di civiltà modellata su valori europei, hanno chiesto che il loro patrimonio fosse valutato da un diverso punto di vista.

¹²⁰ Cfr. M. Montella, *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, cit., p. 292: "La possibilità di modernizzare le strategie e gli assetti organizzativi e gestionali del museo, evolvendo verso un modello di impresa come sistema vitale aperto e sostenuto con opportune forme di *governance*, cozza perciò da principio con un impianto storico concepito molti decenni addietro come macchina fordista in un contesto caratterizzato da scarsa complessità specialmente quanto alle dinamiche della domanda di cultura".

¹²¹ Cfr. A. Bollo (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, Milano, Franco Angeli, 2008, pp. 16-17: "La logica di fondo non è semplicemente quella di apprendere qualcosa sui visitatori, ma di avviare un processo in cui i musei stessi possono diventare delle istituzioni che apprendono: partire cioè dalla «straordinarietà» di un lavoro di ricerca complesso e sistemico per giungere nel medio termine ad un *modus operandi* condiviso e diffuso in cui le pratiche dell'ascolto e della conoscenza del pubblico possano rientrare nella «normalità» del lavoro quotidiano".

musei: l'*accountability* nei confronti dei visitatori rimane molto spesso un obiettivo ancora da raggiungere.

Il governo pubblico dei musei (e degli altri istituti e luoghi della cultura di specie pubblica)

La premessa generale è che senza gestione non c'è né tutela né valorizzazione, infatti:

- a) la gestione è attuazione tecnica delle volontà;
- b) il valore è embedded, perché si manifesti e divenga efficace deve essere:
 - 1) conosciuto;
 - 2) esplicitato;
 - 3) scambiato con la domanda tramite prodotti e servizi.

La gestione dei beni pubblici, come i musei, non può che essere sotto la responsabilità (governo e assunzione dei costi) pubblica, a causa di:

- a) *mission* storica: finalità pubbliche/meritorie/esternalità;
- b) deficit strutturale: il valore creato dal museo essendo soprattutto esternalità, non è solitamente compatibile con gestioni private, che sarebbero fallimentari.

La gestione pubblica nondimeno può/deve avere carattere "imprenditoriale", perché:

- a) il museo è una organizzazione di risorse tecniche, umane e finanziarie, produce effetti economici materiali e immateriali ed ha il problema storicamente consolidato di poter sopravvivere nel lungo periodo: per la qual cosa deve creare valore consonando con il contesto e adottando conseguentemente innovazioni e flessibilità;
- b) in aggiunta si assiste da tempo all'indebolimento del *welfare state* e alla conseguente contrazione dei sussidi pubblici;
- c) constatazione della inefficienza e inefficacia delle gestioni pubbliche fondate sulla cultura del rispetto formale delle procedure;
- d) constatazione della produzione di forti residui passivi;
- e) responsabilità verso l'erario;
- f) introduzione di criteri di trasparenza e *accountability* nella pubblica amministrazione.

Affinché sia possibile la gestione "imprenditoriale" occorre:

- a) più forte innovazione del contesto giuridico, istituzionale, amministrativo a livello macro e micro: dalla autonomia degli istituti alle forme dei rapporti di lavoro;
- b) personale dotato di capacità manageriali tali da consentire di perseguire obiettivi di efficacia e di efficienza anche nell'attuale contesto giuridico, istituzionale, amministrativo.

Opportunità e difficoltà per la gestione "imprenditoriale" dei musei

Di aiuto per la gestione "imprenditoriale" dei musei è la evoluzione in corso della organizzazione dello Stato-ordinamento:

- 1) riduzione delle attività gestionali assunte dallo Stato, per concentrarsi sulle funzioni di regolazione;
- 2) separazione delle funzioni di governo e di gestione, ovvero distinzione fra sfera politica/governo (indirizzo e verifica) e gestionale: autonomia della dirigenza negli atti di gestione;

- 3) riconoscimento che nelle moderne società la pubblica amministrazione non può più essere intesa come un sistema di poteri, ma come un sistema di servizi, regole, politiche;
- 4) dinamica organizzativa non più guidata dal controllo dei poteri e delle risorse, ma dal controllo sui risultati demandato ad organismi esterni (carta dei servizi pubblici);
- 5) maggiore peso alla funzione di controllo interno all'amministrazione;
- 6) valorizzazione del personale invece del garantismo (nuove professionalità; formazione);
- 7) ruolo dei privati che nel settore della cultura ha assunto maggiore importanza negli ultimi decenni non tanto in qualità di *sponsor* occasionali, ma come *partner* direttamente e durevolmente coinvolti in responsabilità gestionali.

Molteplici, per contro sono le **difficoltà** attuali per la modellizzazione aziendale del museo.

- a) Gli umanisti e segnatamente gli addetti ai lavori, perché non basta solitamente far notare loro che a) riconoscere il valore economico dei beni culturali significa accorgersi di poter utilmente incentrare su di essi processi di soddisfazione dei bisogni e di dover agire a questo fine in modo da ottenere il massimo dai propri mezzi; b) volendo che i musei conseguano effettivamente, come fin qui non accade, i propri obiettivi istituzionali, pur trovandosi ad agire in una situazione di costi crescenti e di progressiva riduzione della spesa pubblica, il ricorso a logiche manageriali per riorientare le attività e per recuperare efficienza serve a superare le difficoltà che li ostacolano. La gestione museale sconta, infatti, la tradizionale contrapposizione nella tradizione italiana fra cultura ed economia, a cui si sommano la difesa di rendite di posizione e la chiusura mentale degli umanisti e gli errori di approccio al settore da parte degli aziendalisti.
- b) Nelle aziende pubbliche c'è un rappresentante della proprietà che assolve ad un ruolo di management spurio: 1) non ha un rischio patrimoniale; 2) ha obiettivi propri che possono anche divergere da quelli della proprietà; 3) non si limita ad orientare la gestione strategica, ma influenza anche la conduzione operativa.
- c) La struttura operativa, a causa dei problemi di cui sopra, non segue comportamenti manageriali e logiche "imprenditoriali", anzi è incline a resistere al cambiamento (invece il dinamicissimo contesto attuale lo chiede moltissimo), sicché le attività direzionali si risolvono unicamente nel rispetto delle procedure e delle norme (formalismo).

Conseguentemente si osserva solitamente: scarsa efficienza gestionale; inesistente progettualità strategica in mancanza di una programmazione né formale né intuitiva degli obiettivi, delle politiche e delle attività da compiere nel lungo, medio e breve periodo; scarsa efficacia culturale per la incapacità delle organizzazioni culturali di rispondere alle attese degli stakeholder esterni; crisi di domanda: pochi visitatori e soprattutto pochi giovani.

Strategie per i musei italiani

Secondo la definizione di Chandler (1962), la strategia riguarda la determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo dell'azienda, nonché l'adozione delle linee di azione e l'allocazione delle risorse necessarie per il perseguimento degli obiettivi prefissati, tanto da poter essere considerata un piano complessivo che comprende e unifica tutti gli obiettivi dell'azienda (Glueck 1976). Altri studiosi sottolineano che la strategia non solo permette di definire lo spazio competitivo dell'azienda (Learned *et al.* 1965), ma è anche un mezzo fondamentale per raggiungere il vantaggio competitivo (Porter 1985). Altri ancora la considerano una risposta alle opportunità e alle minacce dell'ambiente esterno e ai punti di forza e di debolezza interni

all'azienda (Argyris 1985). In sintesi, **la strategia può essere considerata il comportamento imprenditoriale di lungo periodo finalizzato al miglioramento delle *performances* aziendali e all'ottenimento di un vantaggio competitivo, per conseguire il quale non si può prescindere dall'analisi sia delle risorse distintive e dei vincoli interni – produttivi, organizzativi, finanziari ed economici – sia delle opportunità e delle minacce provenienti dal mercato e, più in generale, dall'ambiente esterno.** Nella scelta delle strategie occorre considerare tanto che la struttura del mercato condiziona il comportamento delle aziende e, dunque, i risultati gestionali, quanto che il comportamento dell'azienda, se questa raggiunge le necessarie dimensioni rispetto al suo mercato di riferimento, può modificare la struttura del mercato e dunque la *performance* aziendale. Se fino agli anni '80 l'attenzione era rivolta alle fonti di profitto negli ambienti esterni all'impresa, a partire dagli anni '90 del Novecento, **nell'ottica della *resource-based view*, la principale fonte di vantaggio competitivo è stata individuata nelle risorse e nelle competenze interne** (Grant 1991), **portando le aziende a focalizzarsi sulle possibilità di differenziazione rispetto ai concorrenti** (Porter 1996). L'orientamento alla specializzazione ha così determinato l'esternalizzazione delle attività non essenziali e una maggiore collaborazione interaziendale, tanto da poter parlare di *co-opetition* (Brandenburger, Nalebuff 1996) e così assegnare un ruolo crescente alle reti di imprese (Grant 2005).

Sulla base di questi presupposti teorici, le **strategie dei musei pubblici** possono essere individuate tenendo conto delle:

- esigenze del contesto più o meno ampio di riferimento,
 - dell'obbligo costituzionale, oltre che istituzionale, di soddisfarle e
 - delle modalità per conseguire al meglio tale obiettivo,
- in considerazione
- del contesto normativo,
 - dell'organizzazione amministrativa,
 - dei mezzi disponibili e
 - delle possibilità di differenziare i propri prodotti per diverse categorie di utenti grazie anche alla collaborazione con altre organizzazioni.

La progettazione di strategie adeguate, dunque, non può prescindere dall'analisi delle specificità (e, dunque, dei punti di forza e di debolezza) delle aziende culturali e delle caratteristiche dei consumi di beni culturali.

Innanzitutto sarà utile rilevare che i musei, in quanto beni culturali, sono beni unici e non sostituibili con beni simili. Loro caratteristica distintiva rispetto ad altre organizzazioni culturali è, inoltre, di essere *object-based*: basati su beni tangibili.

Ogni museo dovrebbe individuare e valorizzare adeguatamente ciò che lo distingue dagli altri.

Considerando i **musei italiani**, occorre precisare che si tratta perlopiù di istituti:

- pubblici e di interesse, se non anche di proprietà, locale, giacché esprimono la storia e la cultura del luogo,
- di ridotte dimensioni e di limitata fama,
- ospitati in sedi non apposite e raramente spettacolari, giacché costituiti con raccolte di provenienza locale e determinati da evenienze storiche, ovvero nati per lo più per raccogliere il patrimonio sottratto agli enti ecclesiastici con le demanazioni postunitarie (e non da organiche scelte di collezionismo secondo un criterio antologico selettivo),
- scremate dei "capolavori",
- gravati da vincoli strutturali e finanziari notevoli.

Come ribadito nell'ambito VIII (*Rapporti con il territorio*) del D.M. 10 maggio 2001, contenente l'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento dei musei*, essendo peculiarità del patrimonio culturale italiano «presentarsi come fenomeno di grande

diffusione e pervasività nel territorio», «caratteristica che ha dato luogo alla metafora di “museo Italia”», nel contesto italiano le funzioni di conservazione e valorizzazione andrebbero estese dal museo al territorio, e al patrimonio in esso diffuso, qualora il museo ospiti collezioni provenienti dai luoghi vicini.

Oltre a ciò vanno tenuti in considerazione altri due elementi.

Anzitutto il museo, in quanto è un’istituzione «al servizio della società e del suo sviluppo», necessariamente ha tra i propri impegni quello di rivolgersi a tutti i pubblici. Nel contesto italiano l’obiettivo del *public benefit* andrebbe esteso a tutto il patrimonio culturale, così come previsto dal testo costituzionale, che all’art. 9 crea implicitamente un legame tra la tutela del patrimonio storico-artistico e la promozione dello sviluppo della cultura. Tale «chiara e vincolante indicazione programmatica per l’uso pubblico dei beni culturali», inoltre è rafforzata all’art. 3, in cui si stabilisce che compito della Repubblica è la rimozione degli ostacoli che impediscono il pieno sviluppo della persona umana. Ne consegue che le politiche di prodotto elaborate nel settore, anche quando differenziate per *cluster*, dovranno avere come obiettivo il raggiungimento di tutti i potenziali utenti. Come già in altra sede ampiamente argomentato, riduttiva ci sembra la posizione di chi, a tal proposito, considera il museo un bene posizionale e il consumo di beni culturali un consumo simbolico, che si colloca all’interno di un processo di distinzione e posizionamento nella struttura sociale di riferimento. Senza voler qui negare che la visita ai musei possa avere un valore simbolico, piuttosto si vuol sottolineare che non solo, e non soprattutto, in tale ottica occorre progettare e gestire i servizi culturali, in particolar modo quelli pubblici e di carattere meritorio. I consumi simbolici rispondono, infatti, ad un bisogno di *status*, di tipo privato, e non ad un bisogno/diritto di conoscenza, pubblico per antonomasia, come quello che il museo è chiamato a soddisfare. Il bisogno di *status* è, infatti, per definizione un bisogno di distinzione, e dunque escludente, che esclude dalla possibilità di soddisfazione coloro che non ne possiedono i mezzi necessari, mentre il bisogno di cultura è un diritto di cittadinanza dal quale nessuno deve essere escluso. L’attività di comunicazione, inoltre, non deve estendersi solo orizzontalmente, allargando il mercato dei potenziali pubblici, con conseguente beneficio per la sopravvivenza dell’azienda-museo, ma anche verticalmente, assicurando a tutti i pubblici raggiunti una comprensione quanto più profonda della gamma del valore del patrimonio culturale.

Proprio in ragione del processo di apprendimento implicato nelle scelte di consumo culturale e della rilevanza dello *stock* di consumo accumulato, in aggiunta, non va dimenticato che per il consumo di beni culturali si parla di utilità marginale crescente, in quanto la visita di un museo, lungi dal nuocere agli altri istituti museali, non può che favorire la visita di altri musei.

Definita la specificità delle aziende museali, sarà opportuno ricordare che l’**output** di un museo non coincide con il patrimonio che conserva, ma con il servizio, o meglio con i **servizi erogati al pubblico**, i quali, a loro volta, non si riducono ai soli servizi aggiuntivi (di ristorazione, *bookshop* e *gift shop*), ma comprendono innanzitutto i servizi di accoglienza e informazione al pubblico. Nella progettazione delle politiche di marketing museale, dunque, l’attività di comunicazione non riguarderà esclusivamente le politiche di promozione, ma anche le politiche di prodotto.

È la comunicazione a costituire una delle principali leve del vasto spettro di attività che siamo soliti comprendere nella funzione di valorizzazione. In questo senso la comunicazione come componente della valorizzazione coincide con la *mise en valeur* del patrimonio culturale, ovvero con l’esplicitazione e la comunicazione al pubblico della vasta gamma del *valore di presentazione* – storico-documentario, artistico, estetico, identitario, ecc. – dello *stock* di capitale culturale, musealizzato e diffuso, materiale ed immateriale. Più in particolare, trattandosi di patrimonio

storico, e svolgendo il museo, secondo la definizione dell'ICOM, attività di acquisizione, conservazione, comunicazione ed esposizione «a fini di educazione, studio e diletto», particolare rilievo verrà dato alla necessità di fornire al pubblico un'informazione di storia e non solo un'esperienza estetica. Rivolgendosi i musei a differenti pubblici, di diversa età e con diverso livello di scolarizzazione, ci sembra opportuno parlare di finalità informativa, piuttosto che esclusivamente educativa. Si veda, a tal proposito, anche il mutamento della nozione di museo a cui si è assistito di recente, da luogo di educazione (*place of education*) a luogo per l'apprendimento (*place for learning*).

Come sostiene Eilean Hooper-Greenhill, il museo riflette un "ordine del discorso" del proprio tempo, un rapporto fra le parole e le cose, fra il testo e il contesto, fondato sull'episteme stessa dell'epoca in cui viene concepito. Secondo Fredi Drugman, infatti, "tutti gli oggetti sono portatori di cultura, ma non hanno voce". La responsabilità di ogni istituzione museale dunque è quella di dar voce agli oggetti che si espongono in funzione del pubblico che ne fruirà.

In ambito aziendale la strategia definisce il rapporto tra l'azienda e l'ambiente di riferimento, e dunque attiene alla capacità di trasformare un sistema di vincoli in opportunità. Se il documento di missione costituisce il primo livello di formalizzazione delle finalità aziendali, la strategia si riferisce allo *step* successivo, ovvero all'individuazione del comportamento "imprenditoriale" di lungo periodo che consenta di concretizzare le finalità istituzionali, tenendo conto delle minacce e delle opportunità del proprio contesto. L'attività di gestione di un'azienda prevede l'assunzione di decisioni strategiche in fase di avvio e in corso d'opera per la realizzazione di successivi programmi di sviluppo. È dunque nella definizione della strategia che prende forma il progetto istituzionale, richiedente un processo conoscitivo e decisionale che, attraverso un'analisi interna ed esterna, aiuti a declinare in obiettivi rilevanti i macrotraguardi individuati dalla missione, al fine di precisare ciò che l'azienda vuole, può e deve fare, valutando le risorse materiali e immateriali a disposizione e identificando i possibili spazi di intervento per soddisfare le aspettative e le preferenze degli *stakeholder*.

Per quanto attiene alla comunicazione con il pubblico, l'individuazione della strategia risiede innanzi tutto nella scelta di *cosa* comunicare e di *come* comunicarlo sulla base del proprio contesto di riferimento. Per conseguire gli ineludibili obiettivi di utilità pubblica, la creazione di valore sociale ed economico mediante la gestione del patrimonio culturale non può infatti essere affidata soltanto a politiche di pura rendita, limitandosi alla semplice garanzia della accessibilità fisica alla visione degli oggetti, né ancora è sufficiente perseguire esclusivamente politiche di promozione del patrimonio culturale. Piuttosto occorre ricorrere ad una forte innovazione del prodotto museale, ovvero dei contenuti e delle modalità di erogazione della informazione al pubblico, al fine di assicurare ad ampie e varie categorie di utenti una piena accessibilità intellettuale alla vasta gamma di significati impliciti nei documenti storici, evitando atteggiamenti di tipo autoreferenziale, per comunicare a *cluster* differenti il valore implicito nei documenti di cultura, e perseguendo un rapporto di *fine tuning* con tutti i pubblici.

Le strategie del museo-territorio

Poiché ogni museo dovrebbe individuare e valorizzare adeguatamente ciò che lo distingue dagli altri (N. e P. Kotler 1998), non si addice al museo tipicamente italiano la strategia del "capolavorismo", dell'evasivo *entertainment*, dell'*edutainment* (*educational* + *entertainment*), rispondente ad una domanda di "emozione" estetica, che risulterebbe riduttiva anche nei rari casi in cui si conservano oggetti di fama assoluta.

La valorizzazione del patrimonio culturale di interesse locale non può prescindere dalla comunicazione del valore del suo stretto legame con il territorio. La strategia che meglio fa leva su tale aspetto è quella del **museo-territorio** (Dragoni 2005; Golinelli 2008).

Questa strategia volge i punti di debolezza dei nostri musei, specie se piccoli e medi, in punti di forza, giacché **fa leva sui caratteri specifici e differenzianti del nostro patrimonio** (ovvero l'integrazione con il contesto territoriale e l'ininterrotta continuità territoriale dei fenomeni culturali) per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile. Ciò perché consente di collegare i materiali raccolti nel museo con il patrimonio culturale diffuso sul territorio, comprendendo e mostrando al pubblico l'intera "funzione naturale" e, dunque, "economica" degli oggetti nel corso della loro storia e raccontando e spiegando anche le "assenze" (ovvero ciò che è andato perduto). **Dunque la decisione strategica fondamentale per i musei italiani è l'integrazione con il territorio.** Poiché ciò che sta nei musei è una minima parte dei beni culturali, poiché il "vantaggio competitivo italiano" consiste nella **ininterrotta continuità territoriale dei fenomeni culturali**, il museo italiano dovrebbe dunque funzionare come "inizio di un racconto che continua nella città e nel territorio".

Segnatamente la strategia del museo-territorio è articolabile in quelle del museo-risarcimento, museo-piazza, museo-itineraria e museo-rete.

Secondo la strategia del *museo-risarcimento*, il museo, avvalendosi degli strumenti di comunicazione fissa e mobile e delle ICT, è chiamato a risarcire i legami fra gli oggetti e i contesti di provenienza, lacerati all'atto della musealizzazione, fornendo una serie di informazioni relative alla sua funzione naturale. Precisamente:

- il contesto fisico – luogo, edificio, altare ecc. – cui l'opera apparteneva in origine;
- l'ambiente socio-culturale e politico-economico in cui è stata realizzata;
- l'eventuale presenza di un *deus ex machina* attivo nella fase di realizzazione di un'opera;
- l'insieme dei significati che è possibile collegare con l'immagine, specialmente in relazione ad eventi, tradizioni, clima culturale, ecc. di ambito locale e di più vasto ambito;
- il genere, la classe, il tipo in relazione alla destinazione, al luogo e al modo di impiego;
- la natura materiale dell'opera, i suoi dati strutturali, formali, tecnici, di regola connessi con il costituirsi di abilità, di modi organizzativi e di tradizioni di lavoro;
- lo stile, come linguaggio d'epoca, di area, di scuola, di cerchia;
- la personalità dell'artista.

La strategia del *museo-piazza*, invece, fa del museo un luogo attrezzato per la sosta e l'accoglienza, liberamente accessibile anche per chi non visita le esposizioni permanenti, e per promuovere la visita della città e del territorio circostante; per conseguire tale obiettivo il museo potrebbe dotarsi di ricostruzioni, anche virtuali, della città e del territorio e disporre di servizi itinerari e di una vetrina dei prodotti locali.

Apprendosi al territorio circostante, secondo la strategia del *museo-itineraria*, il museo fungerebbe da cardine per percorsi attraverso il "museo diffuso" nel paesaggio, organizzati e adeguatamente serviti con strumenti di informazione, segnaletica e, auspicabilmente, mezzi di trasporto dedicati.

Inoltre la strategia del *museo-rete* indica la possibilità di rinviare i visitatori da un museo all'altro, presentando i musei vicini e suggerendo, per raggiungerli, opportuni itinerari d'interesse culturale.

Oltre a ciò la strategia del *museo-caposaldo territoriale*, prevede che il museo raccolga e fornisca utili informazioni agli enti direttamente e indirettamente responsabili della tutela dei beni culturali e, più in generale, del governo del territorio e svolga interventi per la conservazione preventiva e la valorizzazione dei beni culturali;

Infine il *museo proattivo* (vs museo *adattivo*: che si adatta al contesto e rimane attestato sulla routine di sempre) comporta che il museo abbia una visione dilatata della propria missione ed agisca su tutto lo spettro di attività di creazione del valore, adottando un atteggiamento propositivo nei confronti del tessuto economico e sociale, proponendosi quale strumento di politiche di sviluppo e sollecitando forme di partnership.

Queste strategie permetterebbero di volgere i punti di debolezza dei musei italiani, specie se piccoli e medi, in punti di forza, integrando i materiali raccolti in un museo sia con quelli conservati negli altri istituti vicini, sia con il patrimonio culturale diffuso sul territorio e così ampliando la quantità dell'offerta e la gamma del valore per il pubblico.

I

M. Montella, *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Electa, Milano 2003, pp. 354-355

[...] Basterebbe tornare a intelligenze già espresse, agli acuti apprezzamenti enumerativi degli infiniti episodi di cultura nelle lettere di Quatremère de Quincy o nel racconto di Borges, dove il barbaro Droctulft giunge in Italia “attraverso un’oscura geografia di selve e paludi [...] e là vede qualcosa che non ha mai vista [...]. Vede un insieme che è molteplice senza disordine; vede una città, un organismo fatto di statue, di templi, di gradini, di vasi, di capitelli, di spazi regolari e aperti. Nessuna di quelle opere [...] lo impressiona per la sua bellezza; lo toccano come oggi ci toccherebbe un meccanismo complesso, il cui fine ignoriamo, ma nel cui disegno si scorgesse un’intelligenza immortale: la Città” (*L’Aleph*, Feltrinelli, Milano 1990). Ed anche basterebbe rileggere, come proposto da Toscano (*Premonizioni di un museo sociale*, in AA.VV., *Museo Impresa?*, Italia Nostra, Roma 2003), il primo numero di “Propyläen”, la rivista di Goethe e Schiller, pubblicato nel 1798, per trovarvi “il concetto, espresso con straordinaria lucidità, del museo come ‘risarcimento’. Nel pensiero dei due autori, il museo deve risarcire la drastica riduzione da intero a frammento subita dall’opera ed in questo trova la sua giustificazione o, anzi, la sua necessità. Si tratta di un punto di particolare importanza, anche perché rispecchia una posizione diversa da quella rigorosamente antimuseale di Quatremère de Quincy [...]. Goethe e Schiller sono invece schierati per il museo, ma a certe condizioni; e la prima condizione è, appunto, che il museo si costituisca in quanto risarcimento dei valori perduti”, ovvero in quanto risarcimento della decontestualizzazione degli oggetti museificati dai luoghi della loro naturale esistenza.

II

B. Toscano, *Qui, altrove o in nessun luogo*, in M.C. Mazzi, B. Toscano (a cura di), Pinacoteca comunale di Todi. Dipinti, Electa Editori Umbri Associati, Perugia 1998, p. 13.

“Ma attenzione: il gioco è più complicato di quanto sembri perché il museo è solo una delle “sponde”; l’altra è la città con il suo contenuto territoriale. Il museo è un potenziale “intero”, perduto esattamente come lo è, ma per una più lunga e complessa sequenza di vicende, la città. Se cerchiamo di far centro, siamo così costretti a mirare a un primo e poi ad altri bersagli, sempre più difficili e lontani. Il “continente pinacoteca” è solo apparente, presto scopriremo che è un arcipelago di piccole isole di conservato e cercheremo una vasta terra ferma nella città. Ma il

gioco riuscirà solo in parte perché dovremo arrenderci all'evidenza che anche la città è "insulare" e così saremo costretti a tentare nuovi rimandi, ad aprirci a traguardi di raggio più ampio."

III

B. Toscano, *Presentazione*, in B. Toscano, M. Montella (a cura di), *Guida al Museo Comunale di San Francesco a Montefalco*, Electa Editori Umbri Associati, Perugia 1999, pp. 7-9.

"Dunque: dal museo alla città, tenendo per fermo che si tratta di un "traffico", che presuppone entrambi i sensi di marcia. Infatti, se la scuola si chiude al museo è perché è rimasta chiusa alla città; e, d'altra parte, non avrebbe molto senso un'apertura verso il museo che non fosse *ipso facto* un'apertura verso la città. Si è già sofferto troppo, specialmente in Italia, per non aver abbastanza inteso, o per non aver voluto intendere, che un muro affrescato è dopotutto un pezzo, per quanto piccolo, del tessuto urbano; e che, reciprocamente, anche il più comune brano di città può racchiudere tanta cultura e storia quanto un oggetto approdato al museo. Anche a questa lunga vicenda di chiusure e di incomprensioni si deve risalire per spiegarsi in pieno il significato delle parole con cui Lewis Mumford sintetizzò da par suo il cambiamento che abbiamo vissuto – e che continuiamo a vivere: da una città che era un mondo ad un mondo ridotto solo a città.

Se ciò che è avvenuto può essere paragonato ad un immane processo di concentrazione, non priva di vantaggi inerenti al nostro concetto di progresso ma con la conseguenza di una perdita inestimabile di pluralità, capillarità, complessità, allora il valore racchiuso nei segni di quella condizione perduta, superstiti in un luogo o in un museo, è enormemente cresciuto. Come si rivelerebbe vaga e quasi astratta la nostra identità di uomini di oggi, giunti al Duemila, se la conoscenza di quei segni non ci consentisse nello stesso tempo di sentirci eredi e diversi! In essi si nasconde un vero patrimonio di informazioni che sta a noi solo di preservare ma anche di utilizzare come fonte di insegnamento e di educazione.

In modo assai particolare in Italia il museo è dunque (o dobbiamo ormai dire: era?) episodio rilevante di un racconto che continua nella città e nel territorio. È questo intero racconto che deve ancora trovare, anno dopo anno, efficaci narratori e attenti ascoltatori, entro un circuito cui diano vita le istituzioni che sovrintendono alla città e al territorio, alla scuola e al museo, ma soprattutto i cittadini, gli insegnanti e gli studenti."

L'offerta culturale-museale: dal fordismo alla customer satisfaction

L'offerta culturale (beni e servizi) deve essere in sintonia con le strategie adottate.

In sostanza, oltre alla tutela, l'offerta del museo concerne l'accessibilità fisica e intellettuale allo stock di beni culturali sui quali agisce (le sue raccolte e, nella logica del museo-territorio, l'intero patrimonio diffuso nella città e nei dintorni), ovvero:

- 1) servizio minimale (grado minimo): accessibilità fisica;
- 2) servizio aumentato: accessibilità intellettuale (si tratta di agire per conoscere quanto meglio quanta più parte della gamma del valore dello stock di capitale culturale di cui si dispone e per comunicarlo quanto meglio a quanti più utenti tramite l'erogazione di servizi privi di imperfezioni).

Un museo, per le sue caratteristiche intrinseche, si presta a soddisfare un consumo culturale articolato, che può rivolgersi contemporaneamente a livelli diversi, offrendo chiavi di lettura

differenziate in ragione delle conoscenze e della preparazione specifica dei visitatori. Se, come è noto, il prodotto deve essere inteso alla stregua di un fascio di utilità, allora una struttura museale deve far leva su questa possibilità, valorizzando il contenuto multiplo e molteplice della sua offerta. Il prodotto deve essere progettato e attuato in funzione dell'utilità dell'utente.

Va superata la situazione attuale per la quale l'offerta di cultura risponde alla nozione di "beni posizionali" ovvero beni il cui consumo attribuisce una "posizione" sociale. Piuttosto che dalla eccezionalità della materia prima il prodotto dipende, perciò, per qualità e quantità, dalla capacità inventiva, progettuale e applicativa dei processi di creazione ed erogazione dell'offerta. Per implementare correttamente questo orientamento strategico hanno dunque effetto decisivo un'aggiornata nozione di cultura e un'impregiudicata intelligenza della nuova domanda. È da tempo superata nella nostra stagione la logica fordista, secondo la quale è l'utente che deve adattarsi al prodotto e non è il prodotto che deve essere progettato ed erogato in funzione dell'utente. **Il nuovo "consumatore" di beni culturali sempre meno accetta di essere passivo e di limitarsi a ricevere semplici informazioni. Cerca, invece, un'esperienza e vuole avere una partecipazione attiva.** Corrispondere a questa nuova domanda è decisivo per conseguire gli obiettivi sociali e di mercato (a cominciare dal turismo) del museo e richiede di **adeguare alle nuove esigenze i contenuti del servizio e le modalità di erogazione (es. linguaggio).**

Perciò occorre realizzare il prodotto tenendo conto dei desideri della domanda, ancorché non assoggettandosi totalmente ad essa, altrimenti si sconfinerebbe in logiche mercantili deteriori: museo orientato al mercato vs museo orientato alla sua *mission*.

Fra l'altro occorre perciò passare – il più delle volte - dalla funzione di "educazione" a quella di erogazione di un servizio informativo costruito interlocutoriamente con la domanda e differenziato per i vari *cluster*.

A guidare rigorosamente la scelta di strategie e di prodotti rispondenti ai bisogni e alle aspirazioni degli utenti deve essere la comprensione sia di:

- diverse finalità oggi assegnate al patrimonio culturale: riconoscimento giuridico del diritto di cittadinanza alla cultura, in funzione del quale i beni culturali sono adesso finalizzati alla più ampia fruizione pubblica;
- mutate motivazioni della domanda potenziale.

Occorre, dunque, innovare i contenuti e la gamma dei servizi informativi, coltivando un rapporto di *fine tuning* con tutti i diversi gruppi dei potenziali utenti e adottando modalità di erogazione che, per ben aderire sia ai bisogni che al capitale personale di ciascuno, prevedano larghe possibilità di *self service* atte a favorire un'attiva esperienza.

Pregiudiziale, pertanto, è comprendere come sia evoluta la domanda di cultura nel corso degli ultimi decenni.

F. Antinucci, *Prima delle parole, in Ben(i) comunicati?*, dossier "IBC" n.4 – 2002

"Nella sala ottagonale, per esempio, il cartellino si limitava a dire che ci si trovava nella sala ottagonale, ma di questo era possibile rendersi conto anche senza cartello, bastava contare i lati". (1)

"Comunicazione" e "museo": un binomio infelice. [...] La disamina di questo rapporto distorto occuperebbe ben altro che lo spazio di quest'articolo: ne vogliamo però menzionare alcuni aspetti da cui dipende, a nostro avviso, crucialmente, la possibilità di cambiamento. Esistono infatti oggi, molto più che in passato, i mezzi per poter migliorare notevolmente la situazione (in tutti i sensi: mezzi tecnologici, mezzi economici, mezzi organizzativi): se questo non avviene

è perché non sono chiare (e non lo sono soprattutto a coloro che sono in condizione di prendere decisioni) le vere cause – profonde e straordinariamente persistenti – responsabili di questa distorsione. Due sono gli elementi fondamentali: la “estraniazione” delle opere nel contesto museale e l’errore nei mezzi comunicativi utilizzati.

Il primo è ben noto e quasi connaturato alla nascita e natura del museo come istituzione. Le opere esposte sono sempre “frammenti”: o perché materialmente tali o perché estratte e separate dal contesto che le ha originate e per cui sono nate, e spesso per entrambe le ragioni. Le opere d’arte sono segni, vale a dire oggetti a doppia faccia, il “significante” e il “significato”; la loro funzione si esplica pienamente quando la percezione del significante permette di passare alla comprensione del significato. Nella loro collocazione museale le opere equivalgono quindi o a segni mutili nella loro stessa forma, al pari di parole “corrotte”, o a segni isolati, simili a parole singole residue di frasi e di ben più ampie costruzioni morfosintattiche. In entrambi i casi la forma significativa non può essere interpretata, se non da un esperto “filologo” in grado di integrare e ristabilire per proprio conto il messaggio. Non può farlo il “lettore” comune e allora per quest’ultimo l’opera resta un puro oggetto percettivo. Va quindi a perdere proprio ciò che la caratterizza e ne fa un oggetto “culturale” invece che un oggetto qualsiasi: “cultura”, infatti, è proprio il “significato” – il sistema di valori, idee, motivazioni, ecc. che l’ha generato e che esso rappresenta – che resta inaccessibile. [...] La cosa notevole è che su questa diagnosi si è – almeno a parole – quasi tutti d’accordo: eppure non accade nulla. Anzi [...] il problema sembra peggiorare. Perché?

Indubbiamente molte di queste “adesioni” non sono convinte, per lo meno non da parte della maggioranza dei responsabili dei musei. Molte sono decisamente “gattopardesche”: è ben difficile rinunciare, in realtà, a quelli che Ragghianti con appropriata ironia chiama “i musei – regge delle belle arti” dove domina “una museologia molto ottimistica e spesso snobistica, che ancora non si distingue bene dall’ambientamento e dall’arredamento anche elegante e raffinato” (2) e dove, evidentemente, il principe reggente è preoccupato di rivolgersi ai suoi “pari”, piuttosto che al volgo.

Ma è anche vero che in molti casi, pur volendo fare, non ci si riesce. A volte per semplice inerzia e mancanza di un minimo di coraggio: come si fa, ad esempio, a modificare il buon vecchio criterio dell’allineamento storico-scolastico, anche se si può facilmente mostrare che esso è funzionale solo alla comunicazione verso chi già conosce? O, ad un livello ancora più intuitivo ed elementare, come non rendersi conto che la semplice numerosità e densità degli oggetti proposti nega il presupposto stesso della loro comprensibilità? Si tratta, tra l’altro, di cose note fin dalla notte dei tempi: “[...] quelle accozzaglie di opere che si chiamano variamente collezioni, gabinetti, musei [...]. Il pubblico perde di vista, in mezzo a queste collezioni, le cause che hanno fatto nascere le opere, i rapporti dai quali esse dipendevano, le disposizioni con le quali esse domandavano di essere considerate [...]. E quali impressioni (parlo di quelle che producono e ricevono il sentimento) possono fare delle opere talmente pressate e talmente mescolate che nessuna si può indirizzare solo allo spettatore, né allo spettatore solo? Come si può produrre un’impressione là dove tutto è necessariamente distrazione? Quale oggetto sarà mai capace di agire sull’anima, là dove tanti oggetti diversi si disputano i nostri sensi?” (3). Così scriveva Quatremère de Quincy a poche decine di anni dalla nascita dei musei.

Ma lasciamo da parte anche la timidezza (anche se talvolta frammista ad una non incolpevole ignoranza) e andiamo ai casi in cui in buona fede e decisamente si prova a fare qualcosa: purtroppo le esperienze sono quasi tutte negative. Si incontra qui il secondo elemento cruciale che determina questa situazione: l’errore nei mezzi comunicativi. A differenza del primo, questo elemento è meno facilmente riconosciuto e quindi anche più insidioso. Così, anche se si accetta la diagnosi della “estraniazione” e si prova a porvi rimedio – processo che viene spesso chiamato

di “contestualizzazione” o “ricontestualizzazione” dell’opera – lo si fa in una maniera che non soddisfa, non funziona e talvolta persino peggiora la situazione originale. Si cerca infatti di farlo attraverso la forma del testo scritto: dal livello minimale, quello di migliorare – fisicamente e informativamente – le etichette, a quello di elaborare “cartelli” estesi per opera e per sala, fino ai “cartelloni” che compilano lunghe ed elaborate esegesi di scuole, periodi, ambienti, ecc. Il problema non è tanto il contenuto informativo di queste comunicazioni, a volte del tutto adeguato all’operazione di contestualizzazione, ma la sua forma mediale.

Il testo scritto viene infatti elaborato da una certa parte del nostro apparato cognitivo: quella che si chiama “simbolico-ricostruttiva”. Si devono decodificare le parole e assemblare i significati (processo simbolico) e poi si deve ricostruire mentalmente l’oggetto a cui tali significati fanno riferimento (processo ricostruttivo). Si tratta, in generale, di processi lenti, che richiedono attenzione e concentrazione e talvolta sforzo, come sa bene chiunque “studi” e faccia “sforzi di comprensione”. Vi sono, invece, forme medialità completamente diverse, come sono quelle della comunicazione visiva. Queste forme vengono elaborate da un’altra parte del nostro apparato cognitivo: quella che si chiama “percettivo-motoria”, che presenta caratteristiche e modi di funzionare opposti alla prima. È immediata, molto rapida nell’elaborazione, è in larga misura inconscia, non fa compiere sforzo, ecc. Proprio per queste caratteristiche è la modalità spontaneamente preferita, come mostra il fatto che quando entrano in concorrenza forme testuali e forme visive di comunicazione, sono sempre le seconde a prevalere.

Nel caso della comunicazione riguardante gli oggetti d’arte, tuttavia, non vi è solo il fatto – significativo ma opzionale – che una forma comunicativa tende ad essere più efficace dell’altra, ma quello ben più importante che la forma di comunicazione visiva viene elaborata dallo stesso apparato cognitivo con il quale apprendiamo gli oggetti d’arte. Gli oggetti d’arte sono primariamente oggetti visivi: noi li guardiamo. Questa operazione mette in moto l’apparato “percettivo-motorio”; se le informazioni che ci servono per interpretarli vengono date anch’esse in forma visiva, noi continuiamo a operare con lo stesso apparato, senza soluzione di continuità. Se, invece, ci vengono date in forma testuale, dobbiamo passare al processo “simbolico-ricostruttivo”.

Questi due processi non sono contigui: sono anzi, come si è detto, opposti e concorrenziali. Quel “fastidio” che molti provano a “leggere” in presenza delle opere d’arte deriva proprio da questa discontinuità: dal dover fare un continuo cambio da una modalità all’altra per ricucire insieme l’opera, percettivamente appresa, all’informazione mentalmente ricostruita. Questo *shifting* rende l’operazione anche più difficile del puro leggere un testo.

Vi è poi una ulteriore ragione a determinare l’inadeguatezza della comunicazione testuale in questo contesto. Ciò di cui si parla e si deve informare sono tendenzialmente “oggetti” di tipo visivo. Ciò significa che il linguaggio verbale deve “tradurre in parole” qualcosa che, per la sua intrinseca natura, si presta ben poco ad essere così espresso (si provi a descrivere un quadro, un fregio, un edificio e a vedere quanto si riesce a ricostruire mentalmente). Se si usa invece la comunicazione visiva non c’è bisogno di tradurre nulla: si mostra.

Anche questo concetto è, ahimè, “vecchio”, se non nella formulazione esplicita che ne abbiamo appena dato, certamente nella sua comprensione intuitiva. Quasi trent’anni fa, Ragghianti scriveva: “Non usate adeguatamente [sono] le possibilità di chiarimento del linguaggio visivo col linguaggio visivo, che può risparmiare con vantaggio, per virtù di evidenza, il commento verbale con le sue frequenti non premiate ambizioni e le sue altrettanto frequenti disgiunzioni dalle opere”(4).

Appare quindi ancor più paradossale che nell’era del trionfo della comunicazione visiva, proprio quell’ambiente che ne avrebbe maggiormente bisogno e maggiormente ne beneficerebbe, il

museo, resta invece rigorosamente chiuso ad essa. Ma ciò è in gran parte dovuto al fatto che mentre si può presupporre una competenza testuale nel personale che ai musei soprintende e quindi un certo grado di autonomia nell'usare il mezzo comunicativo corrispondente – anche se certamente un grado insufficiente ai fini della grande comunicazione necessaria –, non vi è alcuna competenza per la comunicazione visiva e multimediale.

Come si vede, quindi, i problemi non sono né controversi né insormontabili: è anzi abbastanza chiaro cosa si dovrebbe fare e come lo si dovrebbe fare. Ma vi sono due ostacoli contro cui difficilmente vi è rimedio: la mancanza di volontà “politica” e l'incompetenza non riconosciuta. Suggerisco quindi due ricette per eliminarli alla radice.

La prima ricetta prevede che i fondi destinati ai musei siano “targati”, come avviene in molti altri paesi. Se una delle funzioni fondamentali del museo – quella che giustifica la sua apertura al pubblico e il suo costo, nonché l'inevitabile rischio che si corre comunque dal punto di vista conservativo – è quella di trasmettere cultura, allora si faccia in modo che una determinata porzione dei fondi stanziati per il museo debba essere spesa per forza per migliorare questo aspetto. È comune esperienza per chi si occupa di queste cose sentirsi dire, infatti, “sarebbe molto bello fare ciò che lei propone, ma... non ci sono i soldi”. Non è vero: i soldi ci sono (e recentemente anche in discreta quantità), ma vengono spesi per altro. E non si vuole certo questionare sulla priorità delle esigenze conservative: ma le piante da giardino, il lastricato esterno, certe lampade dal design raffinato (e dal costo proporzionalmente elevato), ecc. non dovrebbero prevalere sulle esigenze della spiegazione al pubblico; fanno purtroppo tornare alla mente i “musei-reggie delle belle arti” di ragghiantiana memoria.

La seconda ricetta prescrive che non si possa allestire la/e collezione/i e poi chiamare l'esperto in comunicazione e dire: “Adesso comunica, spiega, ecc.” Le opere d'arte sono inerentemente comunicative: la loro scelta è già parte della comunicazione; allestire è un'operazione comunicativa (e di primaria importanza, come sanno bene, ad esempio, i pubblicitari, che valutano a peso d'oro i diversi spazi occupati dai messaggi e dagli oggetti). La comunicazione visiva, inoltre, per ragioni intrinseche al suo funzionamento (cui abbiamo accennato prima: ad esempio, il fatto che tende ad essere maggiormente irriflessa ed inconscia), è da questo punto di vista ancora più sensibile e delicata. Bisogna, allora, formare un'*équipe* fin dall'inizio, *équipe* in cui siano presenti “pari grado” le tre competenze essenziali all'operazione: quella storico-conservativa, quella allestitiva, quella comunicativa. Questa *équipe* progetta e realizza simultaneamente, giacché altrimenti non si può fare, l'esposizione e la sua comunicazione (si dovrebbe più correttamente dire l'“esposizione-comunicazione”, dato che esporre è comunicare).

Note

(1) P. Ottone, “Il Venerdì” de “La Repubblica”, 31 marzo 2000, p. 50.

(2) C. L. Ragghianti, *Arte, fare e vedere*, cit., p. 178, p. 145.

(3) *Considération morales sur la destination des ouvrages de l'art*, Paris, Crapelet, 1815; citazioni dalla ristampa Fayard, 1989, pp. 36-43.

(4) C. L. Ragghianti, *Arte, fare e vedere*, cit., p. 189.

Bibliografia

F. Antinucci, *Summa Hypermedialis*, “Sistemi Intelligenti”, V, 1993, 2, pp. 227-257.

F. Antinucci, *Il progetto “Museo Virtuale”*, in A. Ronchi (a cura di), *Virtual Project*. Atti del convegno sulle applicazioni di frontiera delle nuove tecnologie, Bologna 1995.

F. Antinucci, *Realtà virtuale e istituzioni museali*, “MC Microcomputer”, 1996, 4, pp. 170-171.

F. Antinucci, *Se i musei sono immagini puoi vederli e capirli di più*, “Telema”, 1996, 6, pp. 48-54.

- F. Antinucci, *Le nuove tecnologie interattive nel Museo di Via del Corso*, in C. D'Onofrio (a cura di), *Via del Corso: una strada lunga 2000 anni*, Edizioni De Luca, Roma 1999.
- F. Antinucci, *Postfazione: come esibire*, in F. Antinucci e G. Massobrio (a cura di), *Napoleone a Marengo. Dal mito alla storia*, Edizioni dell'Orso, Alessandria 2000, pp. 177-193.
- T. De Mauro, *Minisemantica dei linguaggi non-verbali e delle lingue*, Laterza, Bari 2000.
- E. H. Gombrich, *L'uso delle immagini*, Leonardo Arte, Milano 1999.
- P. Galluzzi e P. Valentino (a cura di), *I formati della memoria*, Giunti, Firenze 1977.
- F. Antinucci (a cura di), *Musei virtuali, "Sistemi Intelligenti"*, X, 1998, 2.
- Quatremère de Quincy, *Considération morales sur la destination des ouvrages de l'art*, Crapelet, Paris 1815; ristampa Fayard, Paris 1989.
- C. L. Ragghianti, *Arte, fare e vedere*, Vallecchi, Firenze 1974.
- I. Kant, *Critica della facoltà di giudizio*, a cura di E. Garroni e H. Hohenegger, Einaudi, Torino 1999.
- L. Wittgenstein, *Lezioni e conversazioni*, Adelphi, Milano 2001.

Global service/sistema di offerta

Il prodotto offerto da un museo è un servizio globale comprensivo di più servizi. Il servizio globale è un sistema; i servizi che ne sono parte sono sottosistemi.

Il servizio globale e ciascuno dei servizi che lo compongono (servizi primari, aggiuntivi e derivati) devono mostrare con chiarezza la propria ragion d'essere, il proprio perché profondo inteso come miglioramento che apportano all'ambiente in cui si opera.

Con il termine "servizio globale" o "sistema di offerta" si intende l'insieme degli elementi che costituiscono il "pacchetto" globale dell'offerta dell'azienda (ovvero tutti i singoli servizi che concorrono all'insieme della prestazione) e che concorrono a creare valore per l'utente (l'elemento connettivo del servizio globale è dato da un'unica figura: quella dell'utente). Pertanto con riferimento specifico alle organizzazioni produttrici di servizi, per "sistema di offerta" si intende il "pacchetto" globale dei servizi, composto dai servizi di base (o *core* o essenziali o primari), dai servizi ausiliari (o aggiuntivi) e dai servizi derivati (eventuali). L'azienda di servizi soddisfa le aspettative dei clienti/utenti quando essi attribuiscono al sistema di offerta erogato un "valore d'uso percepito" corrispondente o superiore al valore atteso.

Si è soliti dire che il servizio museale produce un valore multidimensionale, intendendo la varietà delle sue finalità e delle sue categorie di utenti.

IL SERVIZIO MUSEALE

Servizio museale

Nella definizione del servizio culturale e segnatamente museale la prima distinzione necessaria è tra *stock* e servizio, inteso come sistema globale di offerta di beni e servizi. Il patrimonio culturale non costituisce, infatti, l'*output* ovvero l'offerta delle organizzazioni deputate alla sua

conservazione e valorizzazione, bensì l'*input* primario, ovvero lo *stock* sul quale progettare (Grefe 1999). Per la qualità del servizio e, dunque, per la creazione di valore, importano perciò soprattutto le risorse immateriali. E ciò tanto più rileva per i musei con uno *stock* quantitativamente e qualitativamente limitato. Un ottimo sistema di offerta può infatti derivare da oggetti di non eccezionale pregio e viceversa. Pertanto è il valore dell'*output* a definire quello degli *input*.

In Italia il *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (D.Lgs 42/2004) ha finalmente riconosciuto al **museo una funzione di servizio**, specificando all'art. 101 che gli istituti di proprietà pubblica "sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico" (c. 3), mentre quelli di proprietà privata aperti al pubblico "espletano un servizio privato di utilità sociale".

Il grado minimo del sistema di offerta consiste nell'accessibilità fisica allo *stock* di beni culturali sui quali il museo agisce, il grado aumentato nell'accessibilità intellettuale. La finalità primaria è l'incremento del capitale umano.

Più nel dettaglio, il museo eroga un servizio globale comprensivo di più servizi:

- i servizi primari (o *core* o principali o di base) sono tutti quelli necessari per la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale;
- i servizi aggiuntivi o accessori sono per lo più di carattere commerciale (cfr. "legge Ronchey": L. 14 gennaio 1993, n. 4), come i servizi di caffetteria, ristorazione e bookshop;
- i servizi derivati, che posso essere molti e diversi, sono servizi aggiuntivi che rivestono molta importanza nell'economia dell'organizzazione.

La distinzione fra servizi primari o accessori in parte è stabilita dalla *mission* e in altra parte dalla specificazione che di questa *mission* è possibile fare caso per caso. Se, ad esempio, pensiamo che il museo locale di una comunità, specialmente se piccola, sia anche il luogo comunitario di incontro, la sala destinata ad attività sociali o semplicemente a luogo di soggiorno (per lettura, ascolto di musica, incontri interpersonali) diviene un servizio primario.

Alcuni servizi sono gratuiti, altri a pagamento.

Il servizio museale è, dunque, un **sistema di offerta** (Normann 1984), in cui la soddisfazione dell'utente dipende dalla percezione onnicomprensiva della qualità di tutti i servizi fruiti (Zeithaml *et al.* 1996). Per garantire la qualità del servizio, è necessario agire contestualmente su tutte le sue componenti: il personale di contatto, l'ambiente fisico e l'utente. Innanzitutto, per soddisfare i livelli di servizio comunicati e dunque attesi dal pubblico, è essenziale un'attività di **marketing interno**, che coinvolga il personale nei processi decisionali e, attraverso la formazione e l'aggiornamento continuo, ne promuova la cultura del servizio e dell'ascolto, nonché il miglioramento continuo. Non minore attenzione va riservata al *servicescape*, ovvero ai supporti fisici, che devono essere conformi alla legge, ergonomici e piacevoli. Infine, considerando che l'utente partecipa alla produzione del servizio (Eiglier, Langeard 1987), occorre superare ogni logica fordista, costruendo l'offerta interlocutoriamente con la domanda e realizzando, accanto a servizi standardizzati per la generalità del pubblico, servizi rispondenti alle esigenze dei diversi segmenti di utenza (Barile, Saviano 2014). In particolare, nell'era del passaggio dal marketing transazionale al marketing relazionale, la comunicazione – strumenti di comunicazione fissa e mobile, dispositivi tecnologici, ecc. – andrà progettata in maniera differenziata, tenendo conto delle motivazioni e delle esigenze di tutti i pubblici e, soprattutto, delle capacità di utilizzo del servizio, in relazione alle quali definire i contenuti, nonché i processi e gli strumenti di erogazione¹²².

¹²² Essendo la comunicazione un processo di trasformazione finalizzato all'esplicitazione e alla trasmissione al pubblico del valore dello *stock* di capitale culturale musealizzato, particolare importanza avrà la definizione dei contenuti informativi e del linguaggio (Montella, Cerquetti 2008).

Il valore del servizio consiste nella capacità di soddisfare un bisogno di cui si sia consapevoli. Dipende, perciò, dall'interazione con la domanda. Poiché domanda e offerta sono interdipendenti, occorre offrire servizi atti sia a corrispondere ad istanze già manifeste che a suscitare domande rimaste latenti, perché, anche per mancanza di offerta, non ancora consapevoli di alcuni bisogni/desideri o della possibilità di soddisfarli.

I musei locali italiani dovrebbero estendere le proprie funzioni anche al patrimonio diffuso nel territorio di riferimento.

In tale prospettiva si rende possibile l'offerta di prodotti/servizi funzionali alla creazione del

- "valore di presentazione" conseguente alla offerta di accesso alla visione/comprendimento dei beni culturali
- "valore di paesaggio", inerente al concorso che i musei locali possono fornire per l'acquisizione e la diffusione delle conoscenze occorrenti per la conservazione e la valorizzazione del *cultural heritage* a dimensione del paesaggio, nonché del
- "valore di produzione", ovvero il valore che può essere aggiunto ai prodotti *made in*, immettendo consapevolmente nei processi produttivi le abilità e i saperi di eredità storica e incrementandone il vantaggio competitivo in un mercato fortemente conteso, nel quale i comportamenti di acquisto sono sempre più dettati da utilità simboliche, implementando politiche di marketing che facciano leva sulla distintiva immagine latamente culturale e segnatamente storico-artistica dei luoghi di produzione, così da potenziare il "paniere di attributi" che qualificano i prodotti, la *corporate identity* e il connesso *brand* (Montella, 2009).

Standard museali

L'esigenza di una normativa tecnica nazionale per definire e misurare la qualità dei servizi museali italiani fu affermata in un testo di legge solo nel 1998 e per ragioni accidentali. L'occasione fu data dal D.lgs 112/98, che prevedeva il trasferimento in gestione agli enti territoriali dei musei e di altri beni statali, vincolandolo al rispetto di "criteri tecnico-scientifici" e di "standard minimi" fissati con decreto del ministro.

Con D.M. 10 maggio 2001 fu infatti adottato l'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*. In questo il termine standard veniva spiegato come "misura prescelta da un'autorità, da una consuetudine o per unanime consenso, cui si rapportano significati quali modello, esempio, campione, criterio, norma, principio, parametro, grado, livello". In aggiunta si precisava che nella terminologia specifica della "carta dei servizi" si intende per standard di qualità il valore atteso per un determinato indicatore.

N.B. Una formulazione più stringente anche in ordine ai servizi museali avrebbe potuto essere tratta dalla letteratura aziendale: "gli standards [...] rappresentano dei valori di riferimento costanti, dei parametri rispetto ai quali si misurano livelli, flussi e rendimenti; non si tratta però di valori oggettivi e indiscutibili, ma di parametri, soglie e coefficienti soggettivi, spesso contrattati tra coloro che li determinano e coloro che li debbono subire o rispettare. Gli attributi di tale standardizzazione possono essere quantitativi o qualitativi. In generale lo standard tecnico si potrebbe definire come «il rispetto della regola d'arte nella fabbricazione del prodotto». Gli standard possono riguardare il prodotto nella sua globalità e nelle sue prestazioni oppure attributi e componenti del prodotto [...] Gli standards stabiliscono anche la *cerniera qualità-quantità*, ricorrendo spesso [...] all'antico concetto di *soglia* [...]. L'ottica con la quale si guarda agli standards differisce a seconda della natura del soggetto: *per il politico* esso è il risultato di una scelta collettiva [...]. Si parla in tal caso di *standards di qualificazione* che fissano dei requisiti minimi di qualità attraverso alcune caratteristiche tecniche del prodotto; essi sono emanati *erga*

omnes da organi pubblici mediante l'imposizione di 'regole tecniche' al fine di tutelare interessi collettivi [...]. Gli standards di questi soggetti sono sempre formalizzati in documenti: sono standards *de jure*" (Panati, Golinelli 1992, pp. 414).

Ovviamente la definizione di *standards* minimi d'impianto e di funzionamento e la costruzione di un correlato processo di autovalutazione e riconoscimento o accreditamento sono fondamentali per:

- orientare in modo efficace ed efficiente, secondo criteri trasparenti e condivisi, le politiche di settore e l'allocazione dei finanziamenti pubblici;
- implementare adeguate gestioni;
- progettare e sostenere il miglioramento continuo;
- indurre i responsabili ad assumere a tali fini impegni precisi;
- consentire ai cittadini di valutare l'adeguatezza del servizio¹²³.

L'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* intendeva essere una normativa valida per tutti i musei del paese, quale che ne fosse la tipologia e il titolo proprietario, e venne accolto con generale favore, anche perché si trattava di una misura di indirizzo e coordinamento nazionale di carattere tecnico concertata fra tutti i soggetti interessati. Mutuato dai modelli internazionali e, dunque, dal codice deontologico dell'ICOM del 1986, ai sette ambiti funzionali canonici, relativi a stato giuridico, assetto finanziario, strutture, personale, sicurezza, gestione delle collezioni, rapporti con il pubblico e relativi servizi, ebbe aggiunto un ambito VIII inerente ai rapporti fra museo e territorio, perché fu ritenuta "decisiva, in Italia, la particolare connessione sussistente fra il *museo come istituto* [...] ed il *territorio come «museo diffuso»*", che deve poter trovare "nel museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori".

L'obiettivo dichiarato non era di classificare i musei in base alla loro condizione del momento, ma di favorire l'insorgere di una "cultura della gestione" fondata sull'accertato possesso di requisiti minimi comunque indispensabili e sull'attivazione di processi di autovalutazione e di indurre pertanto "la definizione di un preciso quadro di obiettivi programmatici [...], così da orientare l'attuazione di un efficace piano di sviluppo, con tempi, risorse e risultati controllabili".

A tale scopo si aveva anche cura di distinguere fra le raccolte, delle quali assicurare la tutela, e i musei, chiamati a svolgere anche attività di valorizzazione.

Molta attenzione veniva dedicata al tema delle **risorse umane**, affermando, fra l'altro, che la generica dichiarazione di principio, per la quale il personale deve essere adeguatamente qualificato, resta priva di pratici effetti, se non seguita da una comune e dettagliata intesa fra tutte le istituzioni interessate a circostanziati profili professionali, alle specifiche abilità richieste per ciascun anello della catena del valore, ai requisiti di accesso ai percorsi formativi, alle sedi a ciò deputate e ai contenuti didattici, alle modalità del periodico aggiornamento successivo, ai criteri di valutazione degli organici, alle modalità di reclutamento e alle forme di impiego.

Da sottolineare, inoltre, che i livelli minimi di impianto e di funzionamento potevano essere posseduti in forma sia singola che reticolare.

¹²³ Anche relativamente agli istituti e luoghi della cultura, del resto, la disciplina generale per il riparto di funzioni fra i diversi livelli istituzionali lega l'autonomia organizzativa e regolamentare a obblighi di responsabilità, adeguatezza organizzativa in forma singola o associata, copertura finanziaria e patrimoniale dei costi per l'esercizio delle funzioni amministrative, efficienza, economicità e identificabilità della responsabilità di ciascun servizio o attività amministrativa. Lo stesso *Codice dei Beni Culturali* (D.Lgs 42/2004, art. 111) afferma che "le attività di valorizzazione consistono nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità indicate all'articolo 6", e stabilisce, inoltre, che "la valorizzazione ad iniziativa pubblica si conforma ai principi di [...] trasparenza della gestione".

Si chiedeva, infine, che “per il monitoraggio delle fasi successive e soprattutto per quella, nevralgica, dell’applicazione”, restasse “attivo presso il ministero un osservatorio [...] con compiti di verifica, ampliamento e/o miglioramento del documento prodotto, indirizzo”.

L’*Atto di indirizzo* è entrato nella cultura tecnica degli addetti ai lavori ed ha successivamente rinvenuto nuova base giuridica nell’art. 114 del *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (D.lgs 42/2004). Tuttavia è rimasto privo di effettiva forza cogente ed ha trovato scarsa, parziale e disomogenea applicazione sul territorio nazionale, perché nessun museo né altri beni statali vennero trasferiti in gestione agli enti territoriali, perché gli articoli 148, 150, 152, e 153 del D.Lgs 112/98 vennero poi soppressi, perché non vennero attivati a nessun livello organismi deputati a certificare e a rendere di pubblico dominio la situazione dei musei e i processi di implementazione dei programmi di progressivo adeguamento eventualmente necessari e perché non fu mai istituito presso il ministero l’auspicato osservatorio.

Una ulteriore possibilità di conseguire l’obiettivo è stata poi offerta dalla legge 3/2001, che ha conferito rango costituzionale alla funzione della valorizzazione e l’ha inclusa fra le materie a legislazione concorrente, quindi dal *Codice*, in forza del quale il “Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali, anche con il concorso delle università, fissano i livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica”, di cui “tutti sono tenuti ad assicurare il rispetto”, e “ne curano l’aggiornamento periodico”. Per altro tali livelli minimi, da emanare con decreto ministeriale, avrebbero dovuto riguardare non solo i musei e gli altri istituti e luoghi della cultura, ma, secondo l’art. 6, anche i beni paesaggistici e, secondo l’articolo 132, le “attività di tutela, pianificazione, recupero, riqualificazione e valorizzazione del paesaggio e di gestione dei relativi interventi” anche “nella prospettiva dello sviluppo sostenibile”.

Ma, non potendo imporre obblighi e non avendo nemmeno previsto incentivi né misure di trasparenza delle azioni pubbliche, i musei italiani locali e statali sono rimasti in condizioni culturalmente inadeguate ed economicamente inefficienti.

Con questo problema si è misurata la Commissione costituita nel 2006 su incarico dall’allora ministro Francesco Rutelli e presieduta da Massimo Montella, incaricata di definire i “Livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica” richiesti dal Codice dei Beni culturali e del Paesaggio. Questa si propose non solo di arricchire i contenuti dell’*Atto di indirizzo* del 2001, ma di trovare anche il modo di mandarli ad effetto in un contesto caratterizzato dal principio di sussidiarietà e da una notevole complessità anche istituzionale. A tale scopo furono individuati meccanismi di potenziamento degli strumenti di controllo dei cittadini sull’operato delle pubbliche amministrazioni. Fra l’altro, infatti, oltre a fissare standard dotazionali e prestazionali e a prevedere correlate attività di valutazione o autovalutazione dei musei, quale presupposto indispensabile per ricevere sussidi pubblici, vennero previsti conseguenti processi di accreditamento, intesi come fondamentale strumento di *accountability*, così da rendere visibile agli amministratori, alla struttura operativa e ai cittadini l’effettivo livello di qualità dei servizi e da promuovere processi di miglioramento continuo (Montella 2010). I risultati dei lavori della commissione sono rimasti però fermi sul tavolo della Conferenza Unificata dal 2008, a causa della interruzione anticipata della legislatura, e, dunque, non sono mai stati adottati con decreto ministeriale.

Il D.M. 23-XII-2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*, torna sull’esigenza di stabilire standard di funzionamento e sviluppo coerenti con quelli formulati dall’ICOM e dal D.M. 10-5-2001, di verificarne il rispetto, di valutare la economicità, l’efficacia e l’efficienza della gestione e la qualità dei servizi di valorizzazione. Cita anche, ma senza nulla precisare al riguardo, il termine *accountability*. Non prevede però forme coercitive per il conseguimento di tali obiettivi e, per altro, riferendosi esclusivamente agli istituti statali, suona come una rinuncia alla fissazione

di livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione sui restanti beni di pertinenza pubblica.

Il **D.M. 21 febbraio 2018**, *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale*, ha elaborato livelli uniformi di qualità “in attuazione dell’articolo 114 del Codice dei beni culturali e del paesaggio (di cui al D.Lgs. 22 gennaio 2004, n.42) e successive modificazioni, validi per musei, monumenti e aree archeologiche. [...] L’elaborazione del documento ha preso le mosse dal” D.M. 10 maggio 2001 “, “che articola in 8 ambiti le attività di gestione, conservazione e valorizzazione delle strutture museali, ed ha tenuto conto del lavoro e delle proposte finali della” Commissione Montella [...], che ha individuato per ciascun ambito alcuni requisiti minimi”, oltre ad altri codici e raccomandazioni definite nel testo di legge (p.e. ICOM e UNESCO). Il documento individua tre macro ambiti rilevanti (organizzazione, collezioni, comunicazione e rapporti con il territorio), a loro volta articolati in più sezioni e voci “che riflettono l’organizzazione e le attività dei musei, e che rappresentano una matrice per la verifica del rispetto degli standard minimi e per la individuazione di obiettivi per il miglioramento”.

I. ORGANIZZAZIONE

1. Status giuridico

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Dotazione di statuto/regolamento con chiara indicazione almeno dei seguenti aspetti: - denominazione - sede - natura giuridica - missione - patrimonio - funzioni e compiti svolti - ordinamento - assetto finanziario	

2. Contabilità e finanze

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Redazione di un documento economico-finanziario, con voci di entrata (ripartite tra autofinanziamento e risorse esterne) e di uscita (con distinzione delle spese derivanti dal funzionamento ordinario, personale, dalla gestione e cura della struttura, dalla gestione e cura delle collezioni, dai servizi al pubblico e dalle attività culturali, dagli investimenti e dallo sviluppo).	- Adozione di modalità di rendicontazione sociale della propria attività come report annuali, bilancio sociale, analisi di impatto - Attivazione di strategie di finanziamento per la gestione e la valorizzazione del museo e delle collezioni (accordi con finanziatori; <i>crowdfunding</i>; promozione del mecenatismo culturale, anche attraverso lo strumento dell’Art-Bonus, ecc.)

3. Struttura

3.1. Destinazione d'uso degli spazi

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
7 - Il museo e gli altri luoghi della cultura devono disporre di spazi idonei e adeguati per lo svolgimento delle loro funzioni di: - conservazione, nel caso dei musei - esposizione permanente, nel caso dei musei - accoglienza/informazioni/biglietteria - servizi anche per persone con disabilità	- Il museo dispone dei seguenti spazi e servizi al pubblico: - esposizioni temporanee - uffici per il personale - uffici per il personale - archivio * - biblioteca * - fototeca* - spazi per attività educative - laboratorio fotografico - laboratorio di restauro - altri laboratori - sala/e studio - sala conferenze/proiezioni - biglietteria - spazi arredati per la sosta del pubblico - spazi attrezzati per caffetteria/ristorante - Punti di distribuzione di acqua potabile (nel caso di aree archeologiche) - guardaroba / deposito oggetti personali - bookshop - spazi esterni - servizi/spazi per adulti con bambini (quali fasciatoio, spazi allattamento, scaldabiberon, passeggini) - collegamento wi-fi - spazi adeguati per iniziative di interesse della comunità - parcheggi di prossimità (anche con spazi riservati alle persone con disabilità) *con accesso regolamentato per particolari categorie di utenti

3.2. Comfort degli spazi espositivi

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Presenza di impianti di illuminazione adeguata – Pulizia adeguata e costante della struttura e degli impianti	Presenza di impianti che garantiscano idonee condizioni ambientali

3.3. Accesso delle persone con disabilità

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Accesso alle strutture – Individuazione di un percorso minimo	– Predisposizione di forme alternative per il godimento in loco dei beni per persone con disabilità (es. visita virtuale, percorsi dedicati)

8

3.4. Sicurezza

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Adempimento alla normativa in materia di sicurezza per le strutture, le persone e le opere conservate. La struttura deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche	– Documento di analisi dei rischi, in termini di valutazione e di misure di compensazione e mitigazione, nonché di pianificazione della gestione delle emergenze – Predisposizione di un piano di evacuazione del patrimonio museale – Formazione continua del personale su tutti gli aspetti della sicurezza – Adeguate coperture assicurative – <i>Facility report</i>

4. Attività

4.1. Apertura

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Apertura almeno 24 ore settimanali (compreso o il sabato o la domenica) e, nel caso di aperture stagionali, almeno 100 giorni all'anno, fatte comunque salve eventuali diverse disposizioni normative	– Aumento dell'orario di apertura rispetto allo standard minimo – Coordinamento con altri musei del territorio per la definizione di giorni e orari di apertura

4.2. Registrazione degli ingressi

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Registrazione puntuale degli ingressi, anche se a titolo gratuito	- Adozione di modalità elettroniche di registrazione degli ingressi - Possibilità di pagamento elettronico - Possibilità di prenotazione e/o prevendita anche online dei biglietti, delle visite guidate, delle attività di laboratorio, sia per i singoli che per i gruppi - Disponibilità di agevolazioni, tramite riduzioni, tariffe famiglia, convenzioni, biglietti integrati, card, abbonamenti annuali, gratuità

4.3. Piano annuale delle attività

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Piano annuale delle attività con indicazione delle iniziative, delle mostre, delle pubblicazioni e del pubblico a cui sono rivolte nonché degli interventi di riallestimento previsti	- Partecipazione a progetti di rete, anche con il coinvolgimento delle "comunità patrimoniali", così come definite dalla Convenzione di Faro. - Documentazione e valutazione delle attività

10

4.4. Piano annuale delle attività educative

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Piano annuale delle attività educative con indicazione dei progetti, delle partnership e del pubblico a cui sono rivolte	- Partecipazione a progetti di rete - Documentazione e valutazione delle attività educative

5. Personale

5.1. Direttore

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
Individuazione formale della figura di direttore con specifica competenza ed esperienza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti	- Formazione continua

5.2. Responsabile delle collezioni e/o del patrimonio custodito

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Funzione assolta da personale con	- Formazione continua

specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico	– Individuazione di figure dedicate qualora il museo sia organizzato in rete
--	--

5.3. Responsabile della sicurezza

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Individuazione formale della figura di responsabile della sicurezza (RSA e RSSP), eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico	– Formazione continua

5.4. Responsabile dei servizi educativi

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico	– Formazione continua – Individuazione di figure dedicate qualora il museo sia organizzato in rete

12

5.5. Responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico	– Formazione continua – Potenziamento di competenze nel management e nella gestione amministrativa ed economico-finanziaria

5.6. Responsabile pubbliche relazioni, marketing e fundraising

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
	– Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale – Formazione continua del personale addetto

5.7. Responsabile della comunicazione

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale anche in ambiente digitale	– Formazione continua del personale addetto

13

5.8. Personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Presenza continua durante gli orari di apertura del museo di personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza, munito almeno di cartellino identificativo	– Individuazione di un responsabile dei servizi di vigilanza e accoglienza – Formazione continua del personale addetto – Capacità di esprimersi in inglese e/o in un'altra lingua straniera – Assistenza per persone con disabilità o esigenze particolari svolta con specifica competenza professionale

5.9. Responsabile della gestione delle risorse umane interne ed esterne

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
	– Audit periodico del personale e valutazione del suo grado di soddisfazione

II. COLLEZIONI

1. Monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Rilevamento e monitoraggio periodico delle condizioni microclimatiche (temperatura, umidità relativa, illuminazione) - Monitoraggio e prevenzione di attacchi di organismi (insetti e roditori) e microrganismi (batteri e funghi) - Manutenzione ordinaria del patrimonio, delle strutture di allestimento e del verde	- Piani programmatici annuali e pluriennali di manutenzione - Programmazione su base annuale delle attività di restauro - Rilevamento e documentazione dello stato di conservazione (scheda conservativa)

2. Gestione e controllo formalizzati delle procedure di movimentazione

16

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Procedure formalizzate per la movimentazione interna ed esterna - Individuazione del responsabile delle movimentazioni	

3. Incremento del patrimonio

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Documento programmatico in merito alla politica di acquisizioni e implementazioni del patrimonio coerente con la missione dell'istituto	- Report periodico sulle acquisizioni e implementazioni del patrimonio

4. Registrazione, documentazione e catalogazione del patrimonio

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Registrazione progressiva e univoca in entrata del patrimonio / o inventario patrimoniale - Schede identificative delle opere in esposizione corredate da adeguata documentazione iconografica - Registrazione in entrata e in uscita del patrimonio a diverso titolo presente nel museo e negli altri luoghi della cultura	- Stima patrimoniale aggiornata dei valori della collezione - Inventario dei beni - Catalogazione informatizzata con schede identificative del patrimonio presente nel museo corredate da adeguata documentazione fotografica secondo gli standard catalografici regionali e nazionali - Libero accesso (anche con strumenti multimediali) alle informazioni e alle immagini catalogate, nel rispetto della normativa in materia di riproduzione di beni culturali e di diritto d'autore

17

5. Esposizione permanente

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Selezione, ordinamento e presentazione delle opere sulla base di un progetto scientifico che evidenzi criteri e motivazioni delle scelte operate - Documentazione fotografica degli ordinamenti storici (in caso di nuovi allestimenti)	- Programmazione di esposizione a rotazione dei beni in deposito

6. Esposizione temporanea

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Documento programmatico in merito alla politica di esposizioni temporanee	- Report periodico sulle esposizioni temporanee, completo di dati sulla loro fruizione

7. Programmi e attività di studio e ricerca

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Attività di studio sulle proprie collezioni e sui siti, adeguatamente documentata	– Programmazione pluriennale delle attività di studio e ricerca – Relazioni formalizzate con altri Enti e Istituti di ricerca; – Esistenza di un Catalogo scientifico completo del Museo – Piano di pubblicazioni scientifiche e divulgative sulle collezioni – Strategia di comunicazione delle attività di ricerca in ambiente digitale

18

8. Organizzazione dei depositi

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Ordinamento e conservazione dei beni non esposti secondo criteri di funzionalità e di sicurezza	– Deposito del patrimonio non esposto, ordinato, consultabile su richiesta motivata e fruibile dal pubblico in occasione di eventi particolari

III. COMUNICAZIONE E RAPPORTI CON IL TERRITORIO

1. Rapporto con il pubblico e comunicazione

1.1. Segnaletica

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Indicazione chiara ed evidente della denominazione completa dell'istituto e degli orari di apertura all'esterno della sede - Presenza di strumenti essenziali di informazione e orientamento all'interno del museo o del sito (segnaletica informativa, direzionale ed identificativa)	- Presenza di segnaletica sulle vie di avvicinamento - Inserimento della propria struttura in strumenti di ricerca (google maps etc...)

21

1.2. Strumenti informativi

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Sito web specifico o sezione all'interno dell'ente di appartenenza con informazioni essenziali e aggiornate sul museo, sui documenti istituzionali, sul patrimonio, sui servizi e sulle attività - Presenza di materiale informativo sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sul territorio - Disponibilità di un catalogo e/o di una guida breve del museo o del sito - Informazione sulla disponibilità di assistenza, strumenti e attività	- Presenza di informazioni sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sul territorio disponibili online, in più lingue, almeno in inglese - Presenza di materiale informativo all'interno del museo, anche in lingua straniera - Disponibilità di un catalogo e/o di una guida breve del museo, anche in lingua straniera - Audio guida, anche in lingua straniera - Guida multimediale, anche in lingua straniera - Strumenti specifici per persone con

rivolte alle persone con disabilità

disabilità sensoriale o cognitiva

1.3. Comunicazione integrata nell'allestimento

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Didascalie e pannelli informativi o schede mobili con informazioni chiare e leggibili	– Didascalie e pannelli informativi o schede mobili, anche in lingua straniera, preferibilmente in inglese – Strumenti multimediali riguardanti il museo, il patrimonio e il territorio – Software e applicazioni scaricabili per dispositivi mobili riguardanti il patrimonio e le mostre temporanee – Strumenti che facilitino l'accessibilità al patrimonio per persone con disabilità

22

1.4. Attività educative e di valorizzazione / promozione del patrimonio

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Attività educative per diverse fasce di pubblico – Visite guidate e percorsi tematici	– Laboratori per le diverse fasce di utenza – Eventi finalizzati alla promozione del patrimonio, del museo e del territorio – Mostre temporanee con diretta attinenza con il patrimonio e con i valori culturali del territorio – Attività promozionali specifiche per il non pubblico o il pubblico potenziale – Attività di mediazione culturale e mediazione sociale – Visite guidate e percorsi tematici in altra lingua
	– Incontri formativi per insegnanti, operatori didattici o altri utenti – Progetti in convenzione con le scuole, anche nel campo dell'alternanza scuola - lavoro e del conseguimento dei crediti formativi – Elaborazione congiunta con Ministero competente per l'Istruzione/uffici scolastici regionali e/o scuole di vario ordine e grado di programmi educativi concordati e dell'offerta formativa educativa – Seminari su contenuti specialistici

1.5. Relazioni con il pubblico

23

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Presenza sul sito web dei principali contatti e di un indirizzo di posta elettronica – Esistenza di una procedura di reclamo formalizzata con indicazione dei tempi di risposta e del referente – Adozione e pubblicazione di una Carta dei servizi	– Newsletter aggiornata con frequenza almeno mensile – Presenza del museo in blog o social network con aggiornamento almeno settimanale – Presenza e monitoraggio di un registro (cartaceo o online) che raccolga considerazioni o suggerimenti dei visitatori – Predisposizione di un'attività di rilevazione e di analisi almeno annuale della fruizione (<i>customer satisfaction</i>), con indicazione specifica degli strumenti adottati per lo svolgimento di tale attività – Indagini sul non pubblico, anche al fine di verificare i bisogni e le aspettative dell'utenza – Procedure di <i>accountability</i> / pubblicazione di report dei risultati attesi nella programmazione annuale e degli obiettivi raggiunti

2. Rapporti con il territorio e con gli stakeholder

2.1. Compiti e funzioni in riferimento al contesto territoriale

25

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
– Indicazione, nei documenti programmatici, dei compiti e delle funzioni che l'istituto svolge in riferimento al contesto territoriale	– La stipulazione di accordi di mutua cooperazione nell'espletamento delle funzioni comuni

2.2. Contestualizzazione del patrimonio /del museo/ del sito nel territorio

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
Presenza di elementi che correlino il patrimonio ai contesti storico-culturali-ambientali di appartenenza	– Indicazione di programmi e attività di studio e ricerca da svolgere nel contesto territoriale, in collaborazione con altri istituti e soggetti interessati

2.3. Coinvolgimento di enti o istituzioni territoriali

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Analisi del contesto territoriale e dei soggetti singoli o collettivi che vi operano	- Attività di studio e ricerca sul patrimonio materiale e immateriale del territorio di riferimento - Integrazione dei servizi culturali e di reti museali - Predisposizione e promozione di itinerari turistico-culturali - Realizzazione di iniziative coprodotte o co-programmate - Elaborazione di offerte rivolte alle persone con disabilità condivise con le associazioni, le strutture, le scuole e gli operatori - Predisposizione di forme di integrazione tariffaria, anche con le strutture ricettive e le aziende di trasporto - Verifica dell'efficacia e dell'impatto delle attività svolte in collaborazione - Avvio di relazioni sistematiche con i sistemi della formazione, dell'artigianato, dell'industria, proponendo l'istituto come presidio culturale e storico del territorio (anche ai fini dello sviluppo della creatività, del design, del "saper fare") - Partecipazione a progetti di rete

26

2.4. Coinvolgimento degli stakeholder

STANDARD MINIMI	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- Individuazione degli stakeholder e dei possibili strumenti di dialogo nei documenti programmatici elaborati dall'istituto	- Definizione di accordi e iniziative con gli stakeholder, anche con riguardo alle associazioni di settore in ordine all'offerta per persone con disabilità - Verifica con gli stakeholder dell'efficacia
	e dell'impatto delle attività svolte sotto il profilo delle politiche culturali, economiche e sociali tramite periodici report e iniziative pubbliche di condivisione

Carte dei servizi

Da un quarto di secolo si susseguono provvedimenti anche di legge con i quali si vorrebbe ottenere la "trasparenza" anche della qualità dei servizi pubblici.

Altresì si avverte da qualche tempo l'esigenza di prevedere per i responsabili politici e tecnici dei servizi pubblici un "bilancio sociale", una *accountability* – che potremmo tradurre con

rendicontabilità - circa il valore multidimensionale creato e il valore consumato e non più soltanto una rendicontazione contabile e di regolarità formale dei processi.

Fra i pochi risultati fin qui ottenuti il più significativo – ancorché per sé non risolutivo – è l'adozione di carte di servizi, che ritarda nei servizi culturali assai più che negli altri servizi pubblici (sanità, trasporti ecc), che è comparsa già da tempo nelle biblioteche, ma ancora in poche, e che ora è stata formulata dal MIBAC anche per i musei, dove, però, compare ancora assai raramente. La carta dei servizi è un documento che informa gli utenti sulla natura di un dato servizio, esponendo sotto forma di standard gli indicatori della qualità offerta. E' una dichiarazione di impegni anche circa i risarcimenti per eventuali disservizi. Deve dunque comprendere obiettivi controllabili da amministratori e utenti.

Poiché costituisce il manifesto di un servizio, al cui rispetto tutta la organizzazione è impegnata, deve essere pensata e condivisa da tutto il personale.

Non si possono redigere "carte" rivolte agli utenti senza assumersene i conseguenti impegni e senza nemmeno avere la capacità di misurare i risultati per avviare processi di miglioramento.

Che cosa NON è:

- non è un regolamento (perché non ha valore normativo, prescrittivi);
- non è una "guida ai servizi", perché non spiega come utilizzare i servizi;
- non è un manifesto pubblicitario.

Che cos'è:

- un documento di programmazione (a medio termine: 3 anni);
- una dichiarazione d'impegni;
- un contratto con gli utenti;
- il risultato della interazione tra la propria *mission* e la propria fisionomia e la domanda;
- un sistema di controllo (deve essere sostanziata da indicatori) dei risultati qualitativi e quantitativi;
- l'occasione per vedere e misurare le proprie potenzialità e i propri vincoli;
- poiché i vincoli sono controllabili, incontrollabili e semicontrollabili, è il punto di partenza per il processo incrementale di miglioramento continuo.

Caratteristiche:

- scritta;
- didattica e comunicativa: per favorire la promozione della domanda e facilitare l'accesso ai servizi;
- amichevole.

Temi costitutivi (non necessariamente in questo ordine e suscettibile di ampliamento):

- scopo:
perché è stata scritta: cos'è, cosa contiene, a cosa serve (in particolare: l'impegno ad erogare servizi nel rispetto di indicatori che consentano all'utente di verificarne la rispondenza; preavvertire dei possibili disservizi; sottolineare l'utilità dei reclami, ovvero di segnalazioni di non conformità, al fine del miglioramento incessante);
- struttura:
storia del museo (brevissima), struttura attuale e criteri (e responsabili) di allestimento e organizzazione (atto di de-mistificazione: già avvertendo all'ingresso delle scelte soggettive operate nell'ordinamento e allestimento), patrimonio, ruolo, ente responsabile, ecc.;
- principi:
etica: accesso a tutti..., responsabilità della gestione dell'istituto, responsabilità del personale, responsabilità verso gli utenti;
- servizi:
sintetica descrizione dei prodotti e dei servizi offerti per tipologia e analiticamente;

- standard:
esposizione degli indicatori di misurazione della qualità relativamente a ciascun servizio;
 - progetti:
i progetti di miglioramento che ci si propone di realizzare nel tempo di validità della carta (a breve e medio termine);
 - reclami:
indicare in che modo il museo gestisce gli errori, come fare per inoltrare i reclami (allegare il modulo di reclamo);
 - risarcimenti:
non necessariamente monetario. Piuttosto un “rimedio”.
- La carta dei servizi è uno strumento di controllo e di gestione.

Cultura del servizio

Per rispondere alle macro esigenze, occorrono soluzioni micro aziendali.

Il presupposto corretto di ogni azione consiste in una chiara distinzione fra capitale e servizio, da cui muovere per la definizione delle strategie e dei piani operativi.

Poco vale dedicarsi a studiare le possibili migliorie gestionali, guardando ad una sola e solita tipologia di domanda. L'enorme potenziale di nuove tipologie di domanda non potrà essere certamente raggiunto, se si ignora l'utenza oggi attratta da valori assai eterogenei.

Una volta individuata la domanda cui rivolgersi, di essenziale importanza è la “cultura del servizio”, che deve essere (in particolare) consapevole che:

- a) nessun prodotto resiste in eterno; nessun ramo di attività, per quanto radicato nella propria storia, può considerarsi valido ad oltranza; essenziale, perciò, è la volontà di **ricercare incessantemente ogni nuova opportunità possibile**;
- b) mirare a tutte le possibili fattispecie del valore d'uso è condizione necessaria, ma non sufficiente per un ottimale prodotto multidimensionale: poiché ciascun utente personalizza la propria esperienza, combinando moduli vari dell'offerta e a partire dal proprio capitale umano e da specifici interessi, bisogna **differenziare i prodotti** in funzione di tutti i *cluster* che compongono le diverse tipologie di domanda;
- c) si deve avere “cultura dell'ascolto” e della “interazione”;
- d) si deve tendere alla perfezione, avendo attenzione al particolare;
- e) nessun prodotto bene/servizio deve essere carente o mediocre: meglio non offrire un prodotto piuttosto che offrirne di qualità insicura;
- f) si deve tendere al miglioramento continuo;
- g) la qualità del prodotto bene/servizio è quella percepita dall'utente;
- h) il valore percepito deve essere misurato.

Progettazione del servizio

Ogni servizio settoriale (sottosistema) va progettato correttamente sia in sé che in relazione agli altri.

La progettazione del servizio attiene anche alla erogazione.

Il sistema-servizio è, come già detto, costituito (in aggiunta al contenuto del servizio stesso) da tre componenti:

- ambiente fisico, comprensivo dei *supporti fisici* con i quali il servizio viene erogato;
- personale di contatto,
- utente.

Al fine di garantire la qualità del servizio erogato è necessario agire contestualmente su tutte le sue componenti.

Ambiente fisico

L'ambiente fisico, comprensivo dei *supporti fisici* con i quali il servizio viene erogato, deve essere al contempo una buona vetrina dell'azienda e un efficace strumento di lavoro.

Esso è intanto condizionato sia da esigenze ergonomiche che da disposizioni di legge per la sicurezza degli utenti. Quindi deve anche essere gradevole. Nell'insieme: conformità alle norme, gradevolezza, funzionalità. Importante è che esso consenta la gestione dei flussi degli utenti e la debita organizzazione degli spazi connessi.

Fanno parte dell'ambiente fisico:

- architettura, allestimenti, arredamento (specialmente sale di accoglienza e connessi servizi di ingresso, segnaletica), strumentazione, personale e suo abbigliamento;
- lay-out esterno (comincia da lontano: dalla segnaletica extraurbana e urbana; quindi ambiente circostante, edificio, ingresso, parcheggio, segnaletica esterna nei pressi e a ridosso).

Personale di contatto

Il personale di contatto personifica l'azienda agli occhi del cliente.

Il personale di contatto è posto a difendere gli interessi dell'azienda (rispetto delle norme, salvaguardia del patrimonio culturale e del supporto fisico, ecc.) e a servire il cliente.

Il personale di contatto tende a difendersi dal cliente/utente: con strategie burocratiche (riparandosi dietro postazioni, dietro i regolamenti), oppure adotta strategie lassiste (cedere a tutte le richieste dell'utente a prescindere dai regolamenti dell'azienda).

Il personale di contatto deve, da un lato, svolgere compiti precisi (spesso analiticamente descritti in appositi mansionari) e, dall'altro, relazionarsi al cliente.

Il ruolo relazionale è costituito da tre elementi:

1. l'immagine (fra cui l'uniforme per riconoscimento immediato);
2. il gesto (mettersi subito a disposizione del cliente, cessando attività in corso, come una discussione con un collega; avere una gestualità precisa e armoniosa; sorridere all'inizio e alla fine del colloquio; insomma dare l'impressione che si tratta di un benvenuto e non di un seccatore);
3. la parola (anche concisione e precisione delle informazioni, tono rispettoso ma non servile).

Ma per il personale di contatto si tratta di comportamenti ripetitivi, che alla lunga generano noia e possono sfociare in automatismi sciatti.

Può essere un rimedio standardizzare il comportamento e le frasi dando un copione al personale perché lo reciti come un attore? Meglio averlo formato e controllarlo tanto da potersi fidare della sua continua reinvenzione: avendo ben definito i ruoli e i margini di discrezionalità.

Il personale di contatto, in conclusione:

- rappresenta l'azienda;
- deve trovare il giusto equilibrio fra la difesa degli interessi dell'azienda e la soddisfazione del cliente;
- deve svolgere insieme un compito operativo e una funzione relazionale.

A così delicati compiti si contrappone il fatto che il personale di contatto è al livello più basso (anche retributivo: ma necessariamente?) della scala gerarchica della struttura operativa.

Per la ottimale gestione del personale di contatto 4 sono le fondamentali direttrici di azione:

1. la definizione di uno stile (come immagine e differenziazione dell'azienda, come elemento di rafforzamento del senso di appartenenza del personale all'azienda, come leva di orgoglio e di gratificazione sostitutiva di incentivi finanziari) – ciò implica anche precisi criteri di selezione (età, aspetto fisico, motivazioni)!
2. la messa a punto precisa dei suoi ruoli, loro definizione e approfondimento e riduzione dei margini di discrezionalità;
3. la responsabilizzazione e il riconoscimento dell'importanza del personale di contatto;
4. efficace politica di segmentazione, definire un buon sistema di erogazione, limitare il numero di servizi offerti, assicurare un'efficace supervisione.

Per il personale di contatto è di estrema importanza un'attività di **marketing interno, ovvero** coinvolgere la struttura operativa attraverso la comunicazione interna: motivare, rendere partecipe, ecc. il proprio personale e considerarlo come cliente.

Utente

La grande differenza fra la fabbricazione di un prodotto e di un servizio è che alla produzione del servizio partecipa anche l'utente. Perciò, progettando il servizio, occorre superare la logica fordista. Pertanto, mentre alcuni servizi possono anche essere standardizzati per la generalità del pubblico (per esempio l'accoglienza), altri andranno calibrati in funzione di ciascuno dei diversi segmenti dell'utenza e ciò primariamente non per ragioni di mercato, ma proprio per dovere di *mission*.

In generale il museo deve caratterizzare i suoi servizi e le modalità di loro erogazione domandandosi chi dei due – museo e utente – domini l'altro e decidendo se l'utente debba avere un ruolo attivo o passivo. Le cause più frequenti di predominio del museo sull'utente consistono nel grande scarto fra la competenza disciplinare del professionista e quella dell'utente. In nome dell'efficienza l'utente deve sottostare a procedure rigidissime e lasciar fare allo specialista, che può mantenerlo in uno stato di totale dipendenza e passività. Al di là delle cause oggettive concorrono a questo anche il comportamento del personale di contatto e le tradizioni della professione, fra cui, in particolare, l'uso di un lessico tecnico specialistico. Occorre invece ricercare, fra dominante e dominato, **un rapporto equilibrato e favorire il cliente attivo**.

Conclusioni

La nascita di un nuovo servizio non deve essere affrettata. Bisogna soffermarsi a lungo sulla focalizzazione della *business-idea* (ovvero: sistema di prodotto, segmento di mercato, struttura organizzativa) prima di metterla in opera. Occorre definire precisamente il risultato da raggiungere ovvero il prodotto e le sue caratteristiche.

Per produrre un servizio occorrono: manodopera; supporto fisico (strumenti specifici necessari al servizio e ambiente fisico in cui viene erogato), cliente.

Nell'ideare la erogazione del servizio ci si deve ispirare al sistema di fabbricazione dei prodotti industriali particolarmente in due punti:

- 1) comprendere che l'erogazione di un servizio è un sistema e che va dunque pensato globalmente e in funzione della soddisfazione del cliente e la facilitazione dei suoi compiti nel sistema stesso;
- 2) ricordare che la concezione e l'attuazione di un sistema di produzione di un servizio richiede non solo la fantasia, ma anche il rigore e la precisione necessari alla concezione e alla realizzazione di una fabbrica. Più precisamente occorre:
 - a) una definizione molto precisa del risultato da raggiungere, cioè del prodotto e delle sue caratteristiche, compresi i vincoli economici;
 - b) individuare, come per un prodotto, le caratteristiche degli elementi necessari per la realizzazione del servizio: tipo di utenti cui rivolgersi, tipo del personale di contatto e supporto fisico;
 - c) valutare attentamente la natura e il tipo di relazioni che dovranno instaurarsi fra i diversi elementi.

Per assicurare la qualità del servizio, per la quale sono anche decisivi l'amichevolezza nei rapporti e la capacità di comunicazione, alcuni elementi risultano di particolare importanza.

In primo luogo occorre segmentare il pubblico, perché un servizio non può pretendere di soddisfare chiunque. Il pubblico andrà segmentato in base a molti diversi parametri possibili, ma soprattutto in base alle motivazioni. Lo scopo è individuare i più ampi cluster in sé omogenei.

Ogni categoria va riconosciuta – ovvero ogni segmentazione va operata – in modo da individuare dei cluster di domanda caratterizzati da tendenziale uniformità di comportamenti di acquisto. I parametri utilizzabili per la segmentazione sono di diversa specie: età, livello di istruzione, condizione lavorativa, singoli o gruppi, numerosità dei gruppi, caratteri istituzionali dei gruppi (scolaresche, circoli dopolavoro ecc). Oppure distinguendo i bisogni.

In conclusione si può fare:

- 1) marketing indifferenziato, ovvero mettere a punto un sistema di offerta che cerchi di intersecare trasversalmente tutti i cluster individuati;
- 2) marketing differenziato, ovvero modulare l'offerta in funzione di ciascun cluster;
- 3) marketing concentrato (o focalizzato), ovvero indirizzarsi soltanto ad una parte selezionata dei diversi cluster individuati.

N.B.

Anche il marketing indifferenziato necessita di essere messo a punto a seguito di attento studio delle caratteristiche e delle attese dei singoli cluster.

Difficilmente il museo può realizzare un prodotto indifferenziato adeguatamente efficace, se non limitatamente alle attività di *back office* (es. conservazione) o ad alcuni servizi aggiuntivi (ristorazione, parcheggio, ecc.). La comunicazione, invece, va necessariamente progettata in maniera differenziata (apparati fissi, guide a stampa, audioguide, ecc.).

Occorre poi valutare la capacità del servizio:

- 1) che dimensioni dovrà avere? Quante unità di servizi potranno essere erogate in una stessa unità di tempo? Quanti utenti potranno essere serviti in un solo giorno? Quanti contemporaneamente? E a quali condizioni di qualità?
- 2) La capacità del servizio ha limiti fisici (p.e.: non più di un certo numero di persone insieme); risente delle variazioni della domanda nell'arco del giorno e delle stagioni, cosicché bisognerà adoperarci per gestire i flussi, distribuendoli eliminando le punte massime e minime (giacché i servizi non si immagazzinano).

Dunque occorre fidelizzare gli utenti effettivi, raggiungere il pubblico potenziale, analizzare e misurare i fenomeni di abbandono, monitorare i risultati raggiunti con adeguati indicatori delle prestazioni (risorse, costi, qualità, ecc.), misurare non solo la soddisfazione dell'utente ma anche il valore che egli attribuisce ai servizi ottenuti, adottare sistemi di autovalutazione e di *quality*

management, avviare programmi di formazione e aggiornamento del personale, rivedere, innovare e riallineare di continuo i processi organizzativi, coinvolgendo attivamente gli utenti.

Il servizio chiama servizio. Si tende cioè ad aggiungere servizi a servizi, con uno strisciante processo di piccole aggiunte e di impercettibili ma continue modificazioni. Con il passare del tempo il servizio erogato tende ad allontanarsi sempre più dal servizio di partenza.

Self service

Non si può sviluppare un'eccellente azienda di servizi senza una profonda riflessione sui legami da creare con l'utenza.

Notevole è l'importanza di servizi *self-service*, con cui favorire l'autonomia (la libertà, la capacità critica, ecc.) dell'utente.

Inoltre da tale tipologia di servizi deriva il vantaggio di ridurre i costi di personale, che rappresentano spesso il costo maggiore, trasferendo sul cliente una buona parte del lavoro necessario per la erogazione del servizio: dai più semplici (p.e. indicazioni di percorso, tabelle asportabili, guide cartacee, audioguide) ai più complessi tecnologicamente.

L'obiezione, per i servizi in genere, è che in tal modo si riduca la qualità del servizio, ma nel caso dei musei è anzi un modo per conseguirla: l'ideale per il museo è il giusto mix fra il personale che presenta il prodotto (audioguida, guida cartacea, ecc) e il supporto destinato ad un impiego *self-service*.

Circa la partecipazione del cliente mediante l'uso di supporti fisici e senza contatto con il personale è da osservare che:

- 1) il suo livello di istruzione lo convince di poter eseguire da solo un certo numero di compiti, purché non gli appaiano troppo complicati;
- 2) si dovrà fare riferimento a principi di ergonomia nel progettare macchine destinate a un uso *self-service* da parte del cliente. Bene sarebbe che il museo riuscisse a far uscire l'utente dall'anonimato, facendogli riconoscere la sua "professionalità" di produttore di servizi.

L'utente è definito un *prosumer*, perché è contemporaneamente produttore (*producer*) e consumatore (*consumer*) del servizio.

Deve essere sempre maggiore il numero di quanto sono disposti a effettuare in un museo un percorso libero, aiutandosi con le indicazioni di percorso e cercando in una pubblicazione (o usando un'audioguida) le informazioni relative a ciò che osserva. Questa forma di visita attiva, infatti, consente all'utente una libertà di movimento – e, parallelamente, di scelta intellettuale – che non avrebbe con una guida e in gruppo con altri visitatori: affrancato da un certo numero di obblighi, può controllare pienamente la situazione in cui si trova, e, per di più, diminuisce il rischio di una insoddisfacente *performance* del personale di contatto e diminuisce il numero del personale di contatto di cui avvalersi (di contro fa perdere gli aspetti positivi del rapporto interpersonale: che, però, non sempre sono maggiori di quelli negativi). Il contatto diretto è sicuramente vantaggioso solo quando sia fra interlocutori di un così alto livello culturale da consentire una interlocuzione critica di vasto campo.

Va precisato che, essendo impossibile gestire contemporaneamente utenti attivi e passivi, si rendono necessarie due erogazioni di servizio specifiche: esattamente come in un supermercato si deve essere attenti a proporre alcuni prodotti sia col metodo tradizionale, sia *self-service*.

Tornando ai servizi *self-service*, occorre:

- identificare il tipo di utenti che hanno grande disponibilità alla partecipazione;

- misurare le difficoltà che incontrano nel sistema di erogazione in essere (nei rapporti sia con il supporto fisico che con il personale di contatto);
- per migliorare conseguentemente procedure e supporti fisici.

Il pubblico, inoltre, deve percepire chiaramente i vantaggi di un sistema che richieda un'attiva partecipazione in forme di *self-service*, consistere in primo luogo nel miglioramento del contenuto dell'offerta. Chiedere all'utente di imparare ad essere più autonomo richiede inizialmente una massima sovrassistenza. Il personale deve essere particolarmente addestrato ad assistere il cliente.¹²⁴

Occorre infine incentivare la capacità critica dell'utente non solo con il self-service, ma anche mediante:

- 1) avvertenze all'ingresso: chi ha progettato e realizzato il museo e i suoi servizi e perché in quel modo; avvertenze ulteriori per i diversi comparti e servizi specifici;
- 2) carta dei servizi.

Quanto all'uso delle tecnologie occorre considerare che la tecnologia deve avere una funzione ancillare e non essere fine a se stessa o sostituirsi all'opera. Inoltre occorre tener presente che questa comporta non solo costi di impianto, ma anche di manutenzione.

Erogazione del servizio

Il sistema di erogazione del servizio deve essere decodificato e razionalizzato in modo da poter essere gestito come fosse una catena di montaggio.

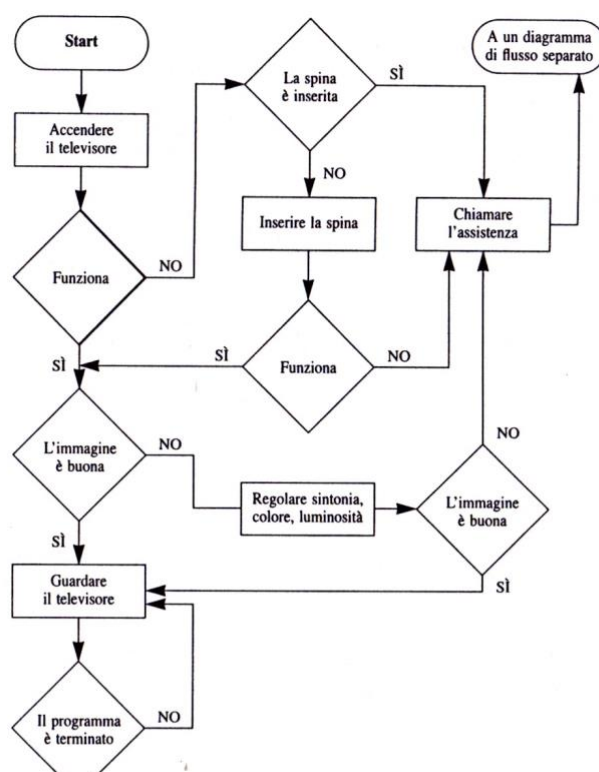
Il primo passo consiste nel ricostruire in ordine cronologico tutte le operazioni che un utente sarebbe costretto a svolgere per beneficiare del servizio.

Il secondo nel valutare i propri supporti fisici.

Il terzo nell'elencare tutti gli atti che saranno compiuti dal personale di contatto.

Infine, queste tre fasi vanno intersecate.

La regolamentazione dettagliata di questa successione di decisioni e atti può essere rappresentata graficamente mediante un diagramma di flusso (*flow-chart*) oppure in forma descrittiva, allorché si tratti di processi di grande complessità [ricostruire in ordine cronologico tutte le operazioni per beneficiare del servizio].



¹²⁴ Il primo risulta dell'offerta.

el miglioramento del contenuto

Innovazione del servizio e miglioramento continuo

Non basta incrementare l'offerta, se questa si attiene ai modelli precedenti. Per rispondere alle attese attuali dei sovrasistemi di riferimento, occorre innovare.

L'innovazione è condizione indispensabile per il successo. Può (e deve) riguardare sia il prodotto che il processo produttivo.

Le innovazioni più radicali possono essere il risultato dell'accumularsi di cambiamenti marginali (innovazione incrementale).

Poiché:

- a) non siamo infallibili;
- b) qualunque organismo sbagliando migliora;
- c) il livello della qualità evolve nel tempo;
- d) la qualità non è una caratteristica, ma un'attività: un circolo virtuoso;

Le applicazioni dei processi di qualità richiedono:

- 1) una cultura manageriale che vede nei problemi altrettante opportunità di miglioramento;
- 2) la conoscenza di alcune tecniche e di alcuni strumenti.

Gestire la qualità comporta un processo di miglioramento continuo alla volta della qualità totale (irraggiungibile ma da perseguire con decisione). I passaggi da percorrere a tal fine sono sintetizzabili in:

- A) rilevare lo stato di soddisfazione degli utenti (poiché molto dipende anche dallo stato di soddisfazione del personale del museo, va attentamente rilevato anche quest'ultimo);
- B) riconoscere conseguentemente i punti critici (*gap analysis*);
- C) adottare misure di miglioramento.

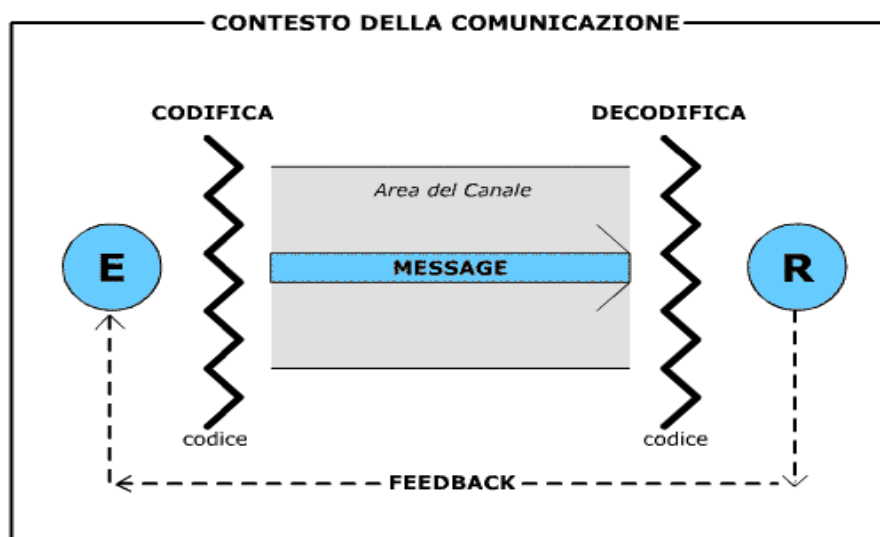
Si richiedono a questo fine 6 fasi operative:

- 1) rilevazione dei dati da fonti interne ed esterne;
- 2) analisi dei dati;
- 3) definizione degli obiettivi;
- 4) definizione delle azioni di miglioramento;
- 5) intervento sui processi;
- 6) verifica.

Il miglioramento continuo consiste precisamente nel processo detto *PDCA: Plan, Do, Check, Act*:

- *Plan (problem setting)*: consiste nell'identificare il problema, nel raccogliere dati, nell'analizzarli, nell'individuare le cause reali, nel definire e pianificare le azioni correttive, nell'elaborare il progetto per raggiungerli.
- *Do (problem solving)*: consiste nel mettere in opera le soluzioni trovate.

-



La comunicazione del museo: messaggio promozionale e *output*

Normalmente per comunicazione si intende:

- la “comunicazione esterna-istituzionale”, ovvero la promozione, la pubblicità, e
- la “comunicazione interna”, ovvero fra i componenti dell’organizzazione.

Per il museo la comunicazione è anche

- il prodotto: il museo deve offrire un servizio di comunicazione, quale un processo di trasformazione finalizzato all’esplicitazione e alla trasmissione al pubblico del valore dello *stock* di capitale culturale musealizzato.

In tal senso, parlando di innovazioni delle politiche di prodotto, particolare importanza avrà la definizione dei contenuti informativi e delle modalità di erogazione (linguaggio e differenziazione dell’offerta).

Contenuti informativi

I contenuti del servizio di comunicazione che costituisce il prodotto offerto dal museo dovrebbero anzitutto essere coerenti con la nozione antropologica di cultura e con il paradigma della cultura materiale. A tal fine dovrebbero essere costruiti in modo tale da:

- ricostruire e spiegare la funzione naturalmente economica di ogni oggetto e complesso e non soltanto i suoi aspetti formali;
- riferire ogni episodio al contesto.

Come già detto, per riconoscere ed esplicitare a tutto tondo i fatti storici di cui i beni sono espressione, occorre:

- non limitarsi a presentarli nella loro “finzione artificiale”, ovvero riferendosi alla funzione, estranea alla loro origine, ad essi assegnata quando sono stati accolti nel museo per rappresentare, ad esempio, una certa fase artistica, un certo momento del gusto;
- bensì dar conto della loro “funzione naturale”, esplicitandone tutte le molteplici componenti di “utilità” materiale e immateriale, pratica e simbolica, ossia l’ampio ventaglio di bisogni-esigenze economiche
- per soddisfare le quali sono stati inizialmente prodotti ed eventualmente in seguito trasformati;

- che ne hanno determinato gli impieghi iniziali e successivi;
- cui si devono quegli specifici dati materiali e formali (materiale, forma, dimensione, aspetto).

*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?*
- *Come e perché ne sono stati eventualmente mutati la collocazione, gli impieghi, la forma, i significati percepiti?*

Occorre non dimenticare, infatti, che da sempre e per sempre, difatti, ad orientare (più o meno esplicitamente) la produzione anche di specie artistica sono le ragioni di mercato- di soddisfazione di bisogni dei committenti e/o degli spettatori!

Al contempo proprio le risorse materiali e immateriali impiegate per soddisfare tali bisogni-esigenze a loro volta spiegano, interattivamente, la civiltà di un dato tempo e luogo.

Il maggiore storico dell'arte del '900, Roberto Longhi, avvertiva i nostalgici dell'idealismo estetizzante che "l'opera d'arte sta nel mondo". Anche studiosi come Andrea Carandini (1979) avvertono da tempo che la normale comunicazione dei musei è altamente diseducativa, giacché induce nei visitatori l'idea che tutte le generazioni passate siano vissute per il bello e che la nostra sia la prima a vivere per l'utile. La stessa *Lettera Circolare* della Pontificia Commissione per i beni culturali della Chiesa emanata nel 2001 ha chiarito che "il patrimonio storico-artistico ha acquisito, a causa della secolarizzazione, un significato quasi esclusivamente estetico", mentre il valore delle opere d'arte non può essere inteso in senso "assoluto", dovendo invece essere "contestualizzato nel vissuto sociale, ecclesiale, devozionale", valorizzando "l'importanza contestuale dei beni storico-artistici in modo che il manufatto, nel suo valore estetico non venga distaccato totalmente dalla sua funzione pastorale, oltre che dal contesto storico, sociale, ambientale, devozionale del quale è peculiare espressione e testimonianza".

Modalità di erogazione

Una tale scelta di contenuto (nozione antropologica di cultura e accezione materiale, funzione naturale-dal testo al contesto) implica necessariamente una scelta di modalità di erogazione conseguentemente coerente.

Comporta, difatti, un lessico:

- aderente alla concreta evidenza dei fenomeni, non sciatto né banale, ma nemmeno posizionale (ossia che si rivolge al pubblico dei pochi che apprezzano o fingono di apprezzare questo tipo di informazione per esibizione di status - posizione sociale, privilegiata dotazione culturale e economica);
- comprensibile ad un pubblico ampio ed eterogeneo e non necessariamente munito di competenze disciplinari specialistiche.

Ciò significa superare la tradizionale "*rappresentazione prosopopeica, monumentale e selettiva delle cose d'interesse artistico e storico*", il linguaggio che inclina "*volentieri alla metafora e*

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)

Infatti *"troppo spesso accade che le opere siano accompagnate da epigrafi redatte in «storia dell'artichese». Così il visitatore sgomento incocchia in fenomeni ampollosi tipo «spazialità realistica di forte illusionismo prospettico» [...]. Quanto agli archeologi, è peggio che andar di notte. Perfino nei musei di avanguardia si passa dalla Fibula alla fistula, dal rhyton alla patera, dal bothros alla favissa [...]"* (Chiaberge, 2007).

È un errore che viene ormai denunciato anche dalla stampa quotidiana, dove sempre più spesso si dice che *"prima della lingua, bisognerebbe cambiar le teste dei burocrati e professori, che scrivendo non pensano alla gente normale [...]"* (Chiaberge, 2007).

Tutto ciò è assolutamente indispensabile, ma non ancora sufficiente.

In più, infatti, occorre differenziare l'offerta in modo da intercettare i diversi cluster di domanda. A tal fine si deve partire dalla individuazione dei target che compongono il proprio mercato obiettivo. Tale segmentazione come già detto andrà fatta, da un lato, secondo i criteri usuali legati a fasce d'età, livelli d'istruzione ecc. Ma più ancora occorrerà tener conto dei contesti geografici e culturali di provenienza.

- *Pubblico locale*

Presentazione degli oggetti molto contestualizzata rispetto alla storia sociale, civile, religiosa, economica, artistica, etc. del posto

- *Pubblico non locale*

Informazioni contestualizzate, rinunciando però a notizie tanto «locali» da risultare non facilmente comprensibili né particolarmente interessanti

- *Pubblico «extraeuropeo»*

Informazioni differenziate e/o focalizzate: concetti non semplicemente tradotti, ma spiegati

Modalità e supporti della comunicazione museale

La prima condizione per l'efficacia della comunicazione consiste in una chiara individuazione della propria identità istituzionale.

La comunicazione può essere verbale e non, esplicita e implicita.

I principali supporti e modalità da utilizzare per la comunicazione museale sono:

- a) *comunicazione fissa*: didascalie, pannelli, schede asportabili momentaneamente o definitivamente ecc. (da non usare per dire ciò che è già visibile-comprensibile; considerare che nel museo l'utente sta normalmente in piedi e privilegiare di conseguenza forme di comunicazione brevi e che richiedono un minore impegno in termini di decodificazione); segnaletica di ogni specie; apparati tecnologici: audiovisivi, informatici, multimediali;
- b) *visite guidate*;
- c) *esposizioni* ripetute anche sullo stesso tema, ma diversamente trattate e da diversi autori;
- d) molteplicità di *guide* su diversi supporti;
- e) *esposizioni temporanee*: il processo di produzione che nel museo andrebbe praticato normalmente concerne l'allestimento di mostre, alla cui realizzazione intervengono attori esterni e competenze specialistiche plurime;
- f) *conferenze*;
- g) *servizi itinerari* estesi fuori dal museo.

IL PROCESSO PRODUTTIVO

Catena del valore

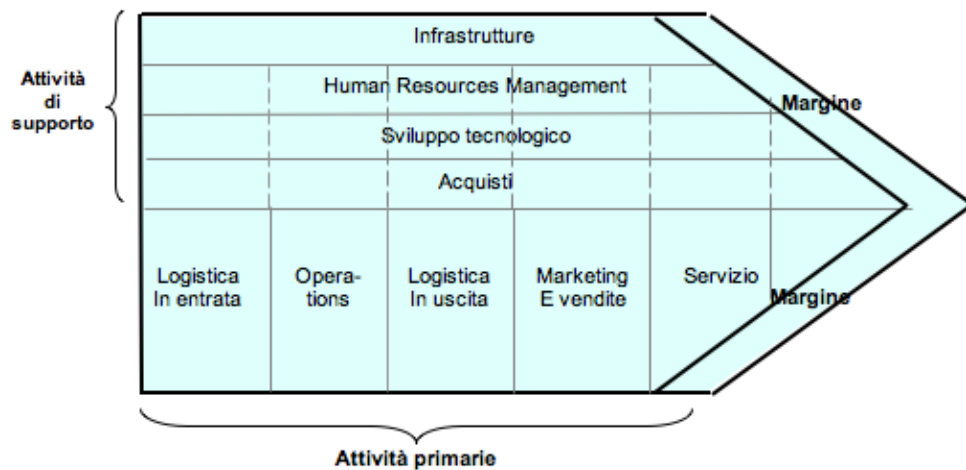
Stabilite la specie e la quantità dei prodotti da realizzare (cosa si vuole produrre, come, in quale quantità, quando ecc.), per cominciare ad operare fattivamente bisogna stabilire la specie e la concatenazione (catena del valore) delle attività primarie e secondarie (ovvero la sequenza di azioni primarie e di supporto) che occorre svolgere per produrre quanto stabilito.

La catena del valore può essere rappresentata in molti modi. Il modello base è quello elaborato da Michael Porter a metà degli anni Ottanta, che distingue tra cinque attività primarie:

- la logistica (in entrata e in uscita);
- la trasformazione;
- l'erogazione e la comunicazione;
- il servizio.

Tali attività primarie si associano a funzioni di supporto di natura:

- tecnologica;
- di acquisto;
- amministrativa;
- organizzativa.



Come ogni modello, lo schema di Porter presenta vantaggi e svantaggi.

Il vantaggio è che consente di mettere in evidenza i "processi centrali" per la creazione del valore, distinguendoli da quelli di supporto, enfatizzando, nel contempo, la necessità di curare simultaneamente ognuno di essi.

Un secondo vantaggio è quello di orientare la riflessione relativa alle scelte di esternalizzazione o internalizzazione (di cui si dirà poi), sempre sottolineando la necessità vincolante di un controllo e governo delle stesse.

Si tratta quindi di un modello utile per impostare una rappresentazione operativa e "imprenditoriale" dell'organizzazione museale.

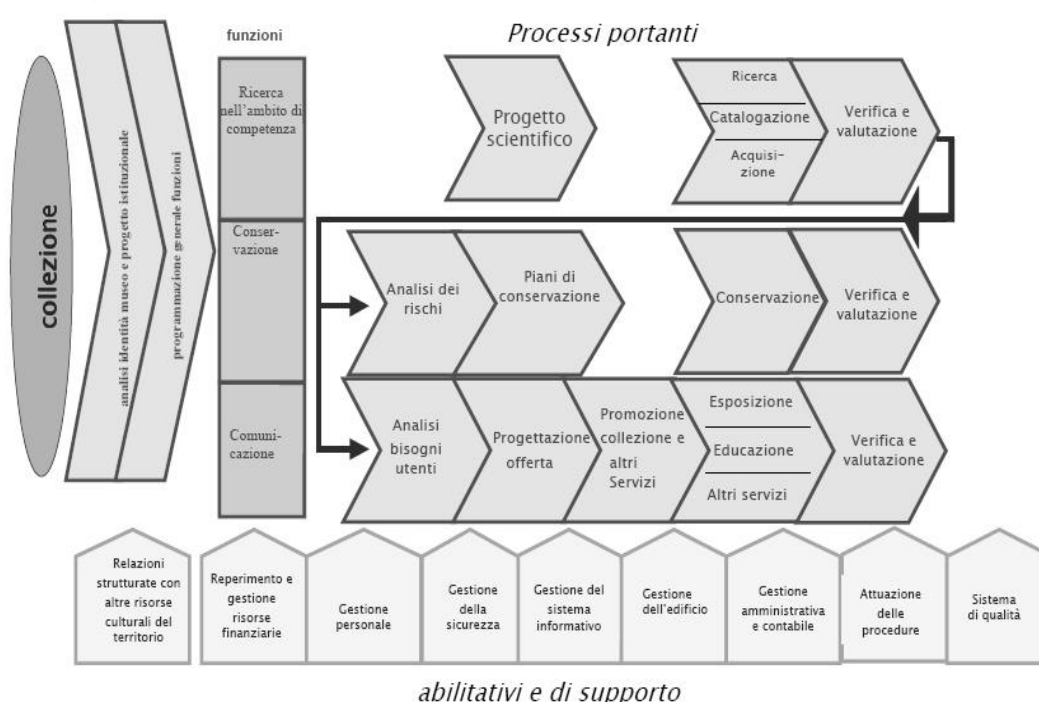
Tuttavia occorre notare che questo modello esplora i processi che conducono alla formazione del valore in una singola unità organizzativa, ma non considera le esternalità da essa generate. Si

tratta, com'è ovvio, di un limite rilevante per le istituzioni museali (e culturali in generale), che producono un valore in gran parte rappresentato da benefici indotti.

Inoltre, il modello utilizza una nozione monodimensionale e strettamente monetaria del valore economico, nata per dare una rappresentazione di aziende e di imprese operanti in un mercato capitalista, mentre la natura del valore generato è in buona parte non riconducibile ad una misurazione tramite la moneta e i processi di accumulazione finanziaria.

Una proposta plausibile per delle istituzioni museali prevede che le attività primarie nella gestione possono essere individuate in cinque attività logicamente collegate, ma non gerarchizzate, che convivono necessariamente, anche se le loro dimensioni e peso reciproco variano a seconda delle istituzioni considerate.

FIGURA 1
Catena dei processi del museo



La catena dei processi del museo (Fonte: Regione Lombardia, D.G.R. 20 dicembre 2002, n. 7/11643)



➤ La *Gestione delle collezioni* presenta gradi di rilevanza piuttosto differenziati a seconda del

tipo di istituzione museale, del tipo di collezione e delle sue dimensioni relative, ma è comunque generalmente rilevante: formazione, sviluppo, prestiti, ecc.

- *L'attività scientifica* riguarda la ricerca, l'approfondimento, l'inventario, la catalogazione, la predisposizione di strumenti e materiali, ecc.
- *La conservazione e sicurezza delle collezioni* comprende:
 - le attività diagnostiche e di rilevazione dei rischi;
 - la programmazione degli interventi e la loro esecuzione;
 - la manutenzione in condizioni di sicurezza delle collezioni nelle diverse sedi in cui esse sono collocate (aree espositive esterne o interne, depositi);
 - il monitoraggio delle condizioni microclimatiche e di esposizione agli agenti atmosferici;
 - l'identificazione delle tecnologie più adatte alla protezione da questi ultimi;
 - la definizione le modalità più sicure per effettuare eventuali trasferimenti dei beni;
 - ecc.
- *Il sistema di offerta al pubblico* comprende tutto ciò che contribuisce ad alimentare e qualificare il valore percepito dagli utenti e la sua qualità dipende dal livello di integrazione e di reciproca coerenza fra tali fattori. A titolo esemplificativo, tali fattori sono:
 - gli spazi e i servizi comuni (logistica, allestimenti, pulizia);
 - i servizi cosiddetti aggiuntivi e di accoglienza (biglietteria, guardaroba, guardiana, ristorazione, librerie);
 - le esposizioni permanenti (collezioni, allestimenti, apparati didattici e informativi);
 - le esposizioni temporanee (collezioni, allestimenti, apparati didattici e informativi);
 - gli eventi (palinsesti di attività, spazi dedicati, servizi connessi);
 - il sistema comunicativo (esterno, immagine coordinata, segnaletica interna);
 - l'attività editoriale (stampa, multimediale, internet, fogli illustrativi, mappe ecc.);
 - le attività educative in collaborazione con scuole e altre strutture del territorio;
 - le attività didattiche legate alle iniziative espositive permanenti e temporanee (visite guidate, guide audio o video, ecc.);
 - la qualità delle relazioni che il personale stabilisce con il pubblico.
- *L'offerta commerciale* riguarda l'offerta rivolta alle imprese (*business to business*) dei diritti di proprietà dell'istituzione culturale. Tale attività, non ancora molto sviluppata in Italia, ma concettualmente e qualitativamente importante in molte esperienze internazionali, richiede la capacità di gestire i diritti legati non solo agli spazi (cosa che viene fatta normalmente), ma anche alle immagini e quindi alle collezioni.

Confine efficiente dell'organizzazione per lo svolgimento del processo produttivo

Ciascuna organizzazione produttiva, una volta definiti gli obiettivi, deve determinare il proprio confine efficiente, ovvero **la capacità operativa necessaria a conseguire gli obiettivi previsti, stabilendo qual è il numero giusto di risorse materiali e immateriali per arrivare ad un determinato obiettivo.**

Se si supera il confine efficiente dell'organizzazione, si creano sprechi economici e disfunzioni operative; se si resta al di sotto gli obiettivi non verranno raggiunti per mancanza di risorse.

In condizione di una mancanza insuperabile delle risorse necessarie, si possono ridimensionare gli obiettivi (strategici o programmatici), per cercare un confine efficiente della organizzazione più ridotto (soportabile in base alle capacità di spesa che l'organizzazione (nel nostro caso l'ente pubblico) è in grado di trovare nel proprio bilancio.

Ma c'è una soglia al di sotto della quale non si può scendere, a pena del mancato rispetto dei livelli minimi di dotazioni e di prestazioni che l'organizzazione (nel nostro caso un museo) deve assicurare e, addirittura, a pena del mancato rispetto della *mission* e, più oltre, della stessa propria sopravvivenza.

Vincoli interni

La capacità di un'organizzazione di implementare un'adeguata catena del valore è condizionata da molti fattori:

- gli assetti strutturali e la disponibilità di risorse e di competenze relativamente a tutti i fattori produttivi materiali e immateriali;
- le risorse finanziarie e tecniche (impianti, attrezzature);
- il personale e dal suo sapere e dalla sua intelligenza creativa;
- l'immagine-reputazione di cui gode nei confronti dell'ambiente.

I vincoli interni che limitano le capacità produttive dei musei specialmente piccoli e medi ineriscono alla potenzialità organizzativa (debolezza organizzativa), produttiva (scala di produzione inferiore alla dimensione minima efficiente), finanziaria (scarsa capacità finanziaria e scarsità di risorse in genere) ed economico-strutturale (ovvero pressoché in tutti i musei – e certamente in tutti i musei italiani - il rapporto fra i ricavi, i costi totali dà sempre un disavanzo, che aumenta all'aumentare dell'offerta).

I vincoli interni vanno affrontati come variabili da dover modificare (possono essere modificabili totalmente o parzialmente), trasformandosi anche in opportunità. Ma possono, almeno in parte, risultare anche imm modificabili.

Un vincolo imm modificabile è quello economico-strutturale, che determina una gestione, specialmente se singola, strutturalmente deficitaria. A fronte di poche grandi realtà di successo vi è una moltitudine di musei che, a causa delle loro medie e piccole dimensioni, sono incapaci di conseguire un accettabile equilibrio economico¹²⁵: sicché patiscono un costante peggioramento. Il loro margine di contribuzione è negativo al punto da non coprire non solo i costi fissi, ma nemmeno quelli variabili per la produzione dei servizi. Pertanto il disavanzo gestionale si accresce all'aumentare della quantità e della qualità delle attività sia *core* (allestimento e apertura al pubblico, produzione di cataloghi, guide e altre pubblicazioni, ...) che aggiuntive (bookshop, bar, ...).

Per spiegare tale situazione si fa spesso riferimento (Solima, 1998 e 2004) al cosiddetto “morbo di Baumol” (Baumol e Bowen, 1956), secondo il quale la difficoltà per le imprese culturali ad inglobare lo sviluppo tecnologico a fronte dell'andamento incrementale della remunerazione del fattore lavoro determina un deficit tra costi e ricavi progressivamente crescente.

¹²⁵ Consiste nella capacità costante di copertura dei costi da parte dei ricavi, residuando un utile soddisfacente (Utile o Profitto = Ricavi – Costi). Dunque, un'impresa si dice in equilibrio economico quando le operazioni di gestione permettono di ottenere un flusso di ricavi capace di coprire i costi dei fattori produttivi e di corrispondere un'adeguata remunerazione al capitale col vincolo del pieno rischio investito nell'impresa. Inoltre questa copertura non deve essere limitata nel tempo ma risultare prospettica.

Più che in questo, però, la causa è da ricercare nel fatto che la struttura dei costi dei musei (Valentino, 1992) è caratterizzata dalla prevalenza di quelli fissi, sicché per il *break-even point* si richiede un volume di produzione tanto alto da non poter essere normalmente raggiunto dalle aziende culturali e specialmente in forma singola. Ciò perché il loro *output* continua ad essere un bene “posizionale” (Hirsch, 1977), ovvero ad uso di limitati gruppi di individui dotati di un capitale personale - e, di norma, al tempo stesso economico - alquanto superiore alla media. Altresì i musei, a fronte di poche grandi realtà di successo, scontano in tal senso il fatto di essere di ridotte dimensioni e a carattere locale (per le raccolte e l’ubicazione, e dunque di interesse locale e di limitata fama).

In ultimo occorre considerare che, specie quando appartengono ai Comuni¹²⁶, tali istituti sono condizionati da massimi tetti di spesa insufficienti, che ne inibiscono gli obiettivi.

Quindi: debolezza organizzativa, scarsa capacità finanziaria e scarsità di risorse in genere, scala di produzione inferiore alla dimensione minima efficiente.

Per altro non possono essere dimenticate le rilevanti esternalità che i musei inducono a vantaggio di numerosi *stakeholder*, che comportano l’impossibilità per essi di rientrare in possesso della totalità dei benefici che generano.

GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Make, buy or make together?

Per ottimizzare il confine efficiente della propria organizzazione e, dunque, per ridurre i costi di impianto e di impresa senza compromettere i livelli di produzione, si può verificare se ci sia possibilità di scelta fra fare in proprio – *make* – e acquistare da fuori – *buy* – ovvero esternalizzare (sussidiarietà orizzontale) alcune attività della catena del valore o parti di esse.

La scelta dipende in pratica dai costi necessari nell’un caso e nell’altro.

A favore dell’**esternalizzazione** di alcune parti della catena del valore sta il fatto che l’azienda-museo è bene che si concentri sulle proprie competenze distintive. Ove sia in qualche modo vantaggioso (rapporto costi-benefici), si può infatti programmare e organizzare il processo produttivo di alcuni beni e servizi museali assumendo da fornitori esterni componenti da riaggregare nel processo terminale di produzione.

Da considerare al riguardo che:

- 1) i costi delle esternalizzazioni diminuiscono all’aumentare della durata del rapporto e del volume delle commesse;
- 2) alcuni fornitori, poiché anch’essi compresi nella categoria “meritoria”, come l’Università, ad esempio, comportano costi particolarmente ridotti e abilità altamente specializzate, talché il rapporto costi-benefici diventa ottimale e di gran lunga migliore di quanto non sia possibile all’interno del museo.

¹²⁶ In Italia i Comuni sono più di 8.000, il 70% dei quali ha meno di 5.000 abitanti e copre l’80% del territorio.

La soluzione ottimale è pertanto costituita dalla contrattualizzazione di collaborazioni sistematiche basate sulla valorizzazione delle reciproche complementarità.

La contrattualizzazione di collaborazioni sistematiche **con l'università e simili altri enti** è ottimale perché riduce tutte le componenti dei costi di esternalizzazione, detti "costi di transazione" e comprendenti:

- 1) costi di informazione;
- 2) costi di contrattualizzazione;
- 3) costi di controllo;
- 4) costi di acquisto.

In sintesi questa soluzione ha il pregio di **minimizzare l'impegno diretto del museo** e, al contempo, di **contenere i costi associati ad un processo negoziale**, in quanto si cerca di creare i presupposti per un rapporto di collaborazione basato su rapporti di fiducia, di condivisione di valori ecc.

Nel caso dei musei la teoria dei costi di transazione deve però osservare che alcuni processi, il cui costo di transazione sia inferiore al costo di produzione, rivestono per contro un interesse pubblico in ordine alla qualità del prodotto, a difesa del quale può essere necessario in alcuni casi mantenerli all'interno dell'azienda-museo. Le attività che il museo dovrebbe, per principio, gestire internamente sono: il proprio governo, le politiche culturali, le politiche economico-finanziarie, le politiche territoriali, le attività di coordinamento esecutivo dei progetti e dei servizi gestionali fondamentali.

Le altre attività possono invece essere esternalizzate, sempre a fronte, però, di precise attività di coordinamento.

All'estremo il museo potrebbe agire come un'azienda di puro assemblaggio: ovvero rimarrebbero sue le strategie, sua la programmazione, suo il marketing, suo il *global service*, che resta costruito dal museo, ma componendo insieme parti fornite da soggetti esterni.

Altresì, proprio perché i costi di transazione si riducono grazie a rapporti di fornitura durevoli nel tempo, si può decidere di aderire ad organizzazioni in rete, per averne:

- 1) economie di scala - di approvvigionamento e di impianto - (al crescere del numero di unità prodotte diminuiscono i costi medi unitari);
- 2) economie di specializzazione (ognuno si specializza in compiti e attività diverse e li svolge a beneficio di tutti);
- 3) economie di apprendimento (si impara dagli altri);
- 4) economie di saturazione delle risorse interne (l'insieme della rete ha la possibilità di utilizzare pienamente le risorse produttive – a cominciare da certe figure professionali – che risultano invece talvolta eccedenti le capacità dei singoli istituti);
- 5) possibilità di acquistare a minor prezzo le risorse intangibili o di acquisire da altri quelli non acquistabili in proprio.

Organizzazione a rete

Definizione e caratteristiche

Secondo Powell e Smith-Doerr (1994) per rete o *network* si intende "una trama di relazioni non competitive tra entità autonome in assenza di controllo e direzione unitaria" (Bagdadli 2001, p. 2), finalizzata al raggiungimento di obiettivi non conseguibili dalle singole organizzazioni

(Bagdadli 1995). Esulano, dunque, da tale definizione sia le reti di informazione e scambio di dati, che, pur agevolando le relazioni interorganizzative o le possibilità di interfacciare gli utenti/clienti finali, non prevedono rapporti strutturati, sia le organizzazioni *multiunit*, che si caratterizzano per l'appartenenza di tutti i nodi del *network* al medesimo proprietario e, dunque, si configurano come divisioni di una stessa azienda. Un esempio, riferibile al settore culturale, è quello fornito dai sistemi museali civici, in cui tutti i musei aderenti sono di proprietà della stessa amministrazione comunale. Sempre riferendosi all'ambito museale, in letteratura si è spesso preferito distinguere le reti dai sistemi (Alberti 2005), sebbene certe differenze possano essere ridimensionate, considerando la rete la configurazione strutturale attraverso la quale realizzare un sistema, inteso come un'organizzazione di elementi identificabili, con un collegamento tra le parti e con un confine individuabile, che mira al raggiungimento di un obiettivo comune (Golinelli 2012; Barile, Saviano 2008).

Manifestazioni

In Italia le reti hanno iniziato a trovare applicazione in ambito museale a partire dalla seconda metà degli anni '90, sulla scia di una crescente attenzione all'esigenza di conseguire una maggiore efficienza gestionale e di avviare forme di sviluppo locale *culture-driven* (TCI 2000; Bagdadli 2001; Collodi *et al.* 2005). Anche sulla spinta dei programmi di finanziamento europeo soprattutto le Regioni promossero allora politiche finalizzate alla realizzazione di reti o sistemi museali regionali o subregionali (La Monica, Pellegrini 2009) più o meno formalizzati e istituzionalizzati, ma non sempre capaci di soddisfare le esigenze degli istituti museali in termini di miglioramento della qualità dei servizi e aumento della gamma di offerta (Cerquetti 2008; Pencarelli, Splendiani 2011).

Le reti possono avere una spiegazione di carattere processuale, che trova riscontro in situazioni di isomorfismo e collaborazione, fondate su condizioni organizzative quali la similarità, la reciprocità e la preesistenza di relazioni sociali, di cui sono un esempio le reti tra musei di proprietà comunale, legati, oltre che da prossimità geografica e omogeneità istituzionale, da una simile situazione economica e da comuni vicende storico-culturali. Infine, a giustificare la costituzione di reti concorre la complementarità delle risorse idiosincratiche ai fini della creazione di valore, con particolare riguardo alla già citata trama di relazioni che connette non solo le singole raccolte, ma anche l'insieme delle raccolte al territorio. A queste possono essere aggiunte ulteriori determinanti, spesso concomitanti, quali le leggi o i regolamenti (necessità), la ricerca di maggiore credibilità (legittimità) o la necessità di far fronte alla scarsità di risorse (stabilità).

Vantaggi

L'organizzazione in rete dei musei italiani risponde, prima ancora che ad esigenze economiche, ad esigenze culturali (Montella 2003), **legate alla nozione sistemica e contestuale di bene culturale**, che non si esaurisce nella somma di singole emergenze monumentali, ma comprende, in un'accezione di lata ampiezza antropologica e a dimensione di paesaggio, ogni testimonianza materiale e immateriale avente valore di civiltà e le loro relazioni d'insieme e con il generale contesto. Da questo punto di vista, la rete ben si adatta alla specificità italiana, caratterizzata da quella continuità territoriale dei fenomeni culturali che fa della penisola un "museo naturale" (Chastel 1980) e, altresì, dalla capillare diffusione dei musei sul territorio e dalla fittissima trama

di relazioni che lega le frammentarie raccolte dell'uno con quelle dell'altro. Infatti l'organizzazione d'insieme aggiunge valore alle singole tessere museali e incardina l'implementazione su scala territoriale della strategia del "museo-territorio".

La rete, dunque, si presta a dare corpo operativo ai seguenti assunti:

- "beni culturali": nozione sistemica e di estensione territoriale-paesaggistica (il privilegio italiano della continuità territoriale dei fenomeni culturali);
- nozione di "cultura" come "tutto integrato";
- importanza del "contesto";
- nuova domanda di cultura estesa al territorio;
- caratteristiche distintive dei musei italiani: raccolte di necessità e di provenienza locale e non esotiche collezioni antologicamente scelte (dunque quelle di un museo si completano con quelle degli altri musei vicini).

Da un punto di vista economico-gestionale, invece, l'organizzazione in rete, disegnata in modo da non compromettere ed anzi da esaltare la specificità e l'autonomia dei singoli istituti museali aderenti, si configura come la soluzione indispensabile per superare i vincoli interni che gravano sui musei di piccole e piccolissime dimensioni. Questi, come già illustrato, **per i massimi tetti di spesa consentiti agli enti titolari, non raggiungono la soglia minima efficiente necessaria al compimento della loro missione, né potrebbero comunque farlo in condizioni di efficacia e di efficienza per l'impossibilità di realizzare economie di saturazione a fronte dei ridotti volumi di utenza.** Il panorama dei musei italiani è infatti caratterizzato dal divario tra poche grandi realtà di successo e una quantità ben più vasta di piccoli musei di interesse locale e di limitata fama che non riescono, singolarmente, ad attrarre ad intercettare una vasta domanda e i conseguenti investimenti pubblici e privati, fino ad incorrere nel perverso archetipo del «successo a chi ha successo», che accentua ulteriormente gli squilibri nell'allocazione delle risorse e nelle conseguenti preferenze di comunità (Lorenzoni e Odorici 1999).

Volgendo in positivo mediante opportune strategie il vincolo della piccola dimensione aziendale, la rete permetterebbe di raggiungere il confine efficiente delle diverse attività e la conseguente soluzione del problema dimensionale, così creando le condizioni per un'adequata valorizzazione dei musei locali, caratterizzati da raccolte di ridotta quantità e non eccelso valore estetico-monumentale, ma capillarmente legati al territorio che li ospita e ai musei circostanti, e dando corpo di azione tecnica alla felice espressione di Normann (1977) "*small is beautiful at large scale*".

Le reti trovano dunque la loro ragion d'essere nell'efficienza economico-organizzativa (Bagdadli 2001), ovvero nella capacità di conseguire, in special modo, **la ripartizione dei costi fissi.** Nell'insieme della rete si raggiunge il confine efficiente della organizzazione, mentre molto si riduce la soglia efficiente delle singole organizzazioni aderenti alla rete. **Ovvero la rete consente di aumentare la produzione senza crescita dimensionale interna della singola azienda.**

La notevole riduzione dei costi medi unitari di produzione si avrebbe anzitutto attraverso il conseguimento di rilevanti e irrinunciabili economie di scala¹²⁷ e specializzazione in ciascuna delle tre macroaree delle attività caratteristiche - scientifico-culturale, amministrativa, tecnica¹²⁸ (Zan 1999), e grazie alla possibilità di saturare la capacità produttiva delle risorse.

¹²⁷ Il conseguimento di rilevanti economie di scala è determinato dalla proiezione interorganizzativa del necessario equipaggiamento di risorse, che permette di ridurre la dotazione di base indispensabile per i singoli nodi della rete.

¹²⁸ A titolo esemplificativo si consideri, per le attività sia di *back* che di *front office*, l'importanza del coordinamento per la formazione, l'aggiornamento e l'impiego del personale. Quanto alle funzioni di catalogazione e di restauro e ai connessi servizi di documentazione e di informazione soprattutto si pensi all'acquisto congiunto di *hardware* e alla costituzione e gestione di centri unici di utilità comune per la raccolta, la elaborazione, la restituzione e la

Al contempo, la rete consentirebbe il perseguimento di obiettivi rispondenti a strategie di differenziazione. Risulterebbe, difatti, particolarmente efficace ai fini dell'incremento qualitativo dell'offerta museale e dell'implementazione di un *marketing* differenziato: l'offerta di servizi al pubblico potrebbe essere notevolmente ampliata e dotata di maggiori potenzialità di lettura delle raccolte in rapporto al contesto storico-territoriale, urbanistico, ambientale, paesaggistico. Il prodotto integrato creato in tal modo riuscirebbe ad intersecare gli interessi dei diversi *cluster* di domanda e, pertanto, ad attrarre un numero sempre maggiore di visitatori.

Tutti questi vantaggi si accrescerebbero se l'organizzazione in rete fra musei assumesse la forma di una costellazione allargata (Lorenzoni, 1992) agli altri attori dell'offerta culturale locale (Zan, 1999, p. 264) – a cominciare da quelli, come l'università e altri centri di studio pubblici, che, essendo *merit goods* (Musgrave, 1995),¹²⁹ godono di sussidi anzitutto statali e di vari altri *favour* che riducono enormemente i costi di transazione.

Tra i benefici conseguibili va anche segnalata la possibilità di:

- avvicinare fonti di competenze e di risorse aggiuntive inaccessibili alle organizzazioni singole, realizzare progetti più qualificati, scambiare informazioni e dotazioni; instaurare rapporti interorganizzativi diffusi, che costituiscono uno dei maggiori fattori di innovazione; (prodotto e processo)
- acquisire una migliore posizione competitiva, migliorare l'immagine e il prestigio dell'insieme e di ciascun componente (Zan, 1999) e rafforzare la legittimazione nei confronti di altre istituzioni con la conseguente attrazione di maggiori finanziamenti esterni (promozione).

Per ottimizzare i benefici, le reti museali debbono essere disegnate a geometria variabile (Montella 2003; Cerquetti 2008), ovvero articolata a seconda della diversa soglia d'efficienza (ovvero della massa critica necessaria) che caratterizza le differenti specie dei processi e delle connesse forniture di materiali e servizi cui provvedere per l'insieme degli aderenti. Se ad esempio i servizi di manutenzione e controllo antifurto e antincendio possono essere utilmente condivisi solo tra nodi molto vicini, i servizi di accoglienza possono essere estesi ad un'area più vasta, fino ad arrivare all'attività editoriale, che trova il confine efficiente dell'organizzazione solo su scala regionale, e al *rights management* che postula dimensioni ancora più estese¹³⁰.

Il concetto di rete a geometria variabile si riflette nella differenziazione tra rete e sistema museale che di seguito proponiamo rifacendosi agli assunti cardine dell'approccio sistemico vitale (Golinelli, 2005)¹³¹. Secondo questo, infatti, la rete è la struttura che nasce in ragione dell'instaurazione di legami cooperativi tra più organizzazioni museali. Da questa emergerà il sistema museale nel momento in cui si deciderà di implementare effettivamente alcune delle relazioni pre-impostate tra le componenti del *network*, che si trovano dunque ad interagire in ragione del raggiungimento di uno specifico obiettivo. Da ciò consegue che da una stessa

eventuale commercializzazione dei dati e delle immagini. Circa la sicurezza, oltre all'acquisto congiunto dei materiali e della connessa assistenza di manutenzione ordinaria, di notevole conto è la possibilità di servizi comuni di controllo a distanza e di pronto intervento.

¹²⁹ Come noto, la locuzione "beni di merito" identifica quei beni che hanno un particolare valore per lo sviluppo morale e sociale della collettività stessa. Come tali, essendo l'elevazione culturale dei cittadini un obbligo primario dello Stato, sancito dall'articolo 3 della Costituzione, sono meritevoli (rispetto alle necessità collettive) di pubblici finanziamenti.

¹³⁰ Per altro la soglia efficiente va anche considerata dal lato della spesa, solitamente improduttiva nel caso di gestioni singole. Il fabbisogno e i mezzi di un singolo e piccolo museo per la manutenzione ordinaria degli impianti o delle strutture o delle raccolte sono, ad esempio, di così modesta entità, da non configurarsi come investimento produttivo di effetti economici e occupazionali connessi alla nascita di nuove imprese o al potenziamento delle esistenti.

¹³¹ La distinzione tra rete e sistema non è al momento ben chiara nella letteratura di argomento museale, né si riscontra al momento un univoco utilizzo di tali termini.

struttura-rete possono emergere molteplici sistemi, che includeranno tra tutti i nodi della rete quelli interessati dalle interazioni in essere in un preciso momento in funzione di uno specifico obiettivo.

Avvertenze

Nel nostro Paese si è registrata la nascita di un gran numero di reti e sistemi museali per obiettivi di marketing e, purtroppo, solo limitatamente a questi. Tali network, infatti, non sono normalmente sostenuti da previe soluzioni dei problemi di inefficienza economica e produttiva che impediscono di soddisfare adeguatamente i visitatori catturati. Questa indisponibilità ad impegnarsi nell'implementazioni di reti per affrontare i vincoli interni ai musei è per lo più imputabile agli elevati costi conflittuali determinati dalle divergenti valutazioni possibili circa la ripartizione dei costi e dei benefici e a minacce vere o presunte rispetto al ruolo di ciascuno (Bagdadli, 1997), nonché da gelosie di campanile legate al timore degli enti locali proprietari dei musei di essere costretti ad una "cessione di sovranità" (Baia Curioni, 2005, pp. 59-65)¹³².

Eppure proprio nel nostro Paese si riscontrano le migliori premesse per riconoscere le reti assolutamente indispensabili anche sotto il profilo strettamente culturale, specie per mettere in valore le significative connessioni storiche fra le raccolte di ogni museo e fra queste e il comune territorio di appartenenza. Le stesse disposizioni correttive ed integrative (D.Lgs. 24 marzo 2006, n. 156) al "Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio" (D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42) prevedono all'art. 112, comma 9, che soggetti pubblici e privati possano accorarsi per "regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali" e istituire "forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni"¹³³.

Questa stessa indicazione, inoltre, induce a sostenere che per la costituzione di network si dovrebbe puntare, piuttosto che su processi *top-down* e su assetti organizzativi istituzionalizzati fortemente gerarchizzati, su **aggregazioni informali rispondenti a logiche bottom-up e frutto di un'adesione volontaria**, pur riconoscendo che l'eventuale presenza di un soggetto guida è comunque una determinante di successo. Infatti, quale determinante primaria della costituzione di assetti reticolari tra organizzazioni culturali potrebbe essere sfruttata la **volontà di perpetrare nel tempo un'esperienza sperimentata con risultati vantaggiosi e di implementarne altre**. In altre parole, i network potrebbero sorgere **come somma di legami a seguito di sperimentazioni successive di benefici, ossia partendo con una sola attività in rete e poi aggiungendone altre**. In questo caso, dunque, il mantenimento del *network* non risponderebbe ad un obbligo né sarebbe determinato dall'esistenza di scarsa reversibilità tecnica¹³⁴, che definirebbero una condizione prossima a quella di assetti gerarchici, ma sarebbe in larghissima misura dipendente dall'arbitrio dei partecipanti. Nondimeno, l'esistenza della rete è condizionata all'esistenza di barriere di entrata e di uscita che, seppur ridotte, ne definiscano il confine evitando il verificarsi di un rapporto di *mercato*.

¹³² Ovviamente ciò non riguarda il caso delle organizzazioni *multiunit*, che come già detto, in quanto comprensive di musei del medesimo titolo proprietario, non vanno confuse con le reti.

¹³³ In particolare è prevista la possibilità di "centri di acquisto" in comune di beni e servizi, di strutture comuni per la fornitura al pubblico di servizi strumentali, di "organici d'area" per l'utilizzo in più luoghi del personale.

¹³⁴ La caratteristica di reversibilità tecnica, difatti, permette di tornare alla gestione singola con rapidità e con un basso impatto sul fronte dei costi di riconversione.

CONTROLLO QUALITÀ DEL PRODOTTO, POLITICHE DI PREZZO E DI PROMOZIONE E DI DISTRIBUZIONE

Misurazione/controlli della qualità dell'offerta¹³⁵

“Se puoi misurare qualcosa, puoi comprenderla; se puoi comprenderla, puoi controllarla; se puoi controllarla, puoi migliorarla”.

Per i servizi la simultaneità di produzione e consumo rende impossibile il controllo di qualità di tipo industriale.

Difficoltà di individuare parametri di misurazione qualitativa e di efficacia di performance dei servizi e particolarmente di quelli educativi/informativi e, più in generale, di promozione e di diffusione della cultura.

Un indicatore, benché approssimato, può consistere nel misurare il grado di notorietà del museo nel proprio ambito territoriale.

La qualità del servizio può e deve, tuttavia, essere misurata oggettivamente.

Obiettivi oggettivamente misurabili consentono una valutazione oggettiva delle attività e dei risultati e delle stesse cause degli eventuali scostamenti.

Occorre misurare la qualità: con indicatori quantitativi, **audit** periodici, e in altri modi ancora. Intanto si tratta di misurare la qualità oggettiva dei due elementi della erogazione di un servizio (supporto fisico e personale di contatto) attraverso una politica di verifiche sistematiche e di test: tecnica delle check-list (messa a punto una serie di indicatori e confronto del risultato delle rilevazioni con standard qualitativi previamente fissati). Si provvede, cioè, ad un controllo esecutivo che può essere “coercitivo” o di “indirizzo” dell'attività gestionale: il primo per misurare meriti e demeriti del personale, il secondo per indurre comportamenti spontanei di autocorrezione (autocontrollo).

Per altro la somministrazione di **questionari** al pubblico, per acquisire informazioni utili alla programmazione, generano ricadute positive sull'immagine della organizzazione, perché dimostrano la serietà e l'interessamento a conoscere i desiderata dell'utente.

Questionari: da proporre a distanza o a contatto diretto, con intervista (interlocutoriamente) o ad iniziativa dell'utente.

Caratteristiche del questionario:

- trasparente: l'utente deve subito comprenderne le finalità;
- graficamente ben fatto;
- strutturalmente ben fatto: p.e.
 - a) spiegazione dei motivi dell'intervista
 - b) spiegazione delle modalità di compilazione (meglio se non necessarie)
 - c) dati sull'intervistato
 - d) questionario
 - domande di facile comprensione e di facile risposta
 - graduazione del “valore-delicatezza” delle domande
 - eventuale predisposizione di scale di valutazione come risposta alle domande: sufficiente, insufficiente ecc.; da 1 a x

I risultati di interviste e questionari vanno interpretati. Spesso l'utente è indotto a “**risposte nobili**”.

¹³⁵ La qualità è quella percepita dall'utente e non dal proponente. Le tre componenti della qualità del servizio sono: supporto fisico, personale di contatto, utente (di cui si è già detto).

Più importante ancora di interviste e questionari risulta la capacità del **personale di front-office** (in aggiunta e non in sostituzione, specie se la qualità del servizio in esame dipende dal personale stesso) di osservare i comportamenti del pubblico e di riferirne ai responsabili del museo.

Importante anche il **benchmarking**: strumento della qualità totale finalizzato al miglioramento delle performance aziendali. Il soggetto individua un aspetto del proprio intervento che vuole sottoporre a miglioramento (un processo aziendale, una modalità operativa, una serie di attività, ecc.) e ricerca le aziende che abbiano ottenuto significativi risultati in quel settore. Attraverso un complesso sistema di analisi delle performance altrui, viene isolata la migliore pratica e sottoposta a dettagliata valutazione, per individuarne i punti di forza. Dal confronto tra la propria performance e la migliore pratica individuata prende le mosse il piano d'azione per modificare la propria prassi. L'attività di confronto prevista dal **benchmarking** è più difficile da realizzare per i servizi.

Su queste basi il controllo direzionale in termini di gap analysis consente un processo di aggiornamento continuo degli obiettivi e dei comportamenti.

Politica del prezzo

I prezzi d'ingresso nei musei pubblici sono prezzi amministrati (tariffe, prezzi sociali, prezzi politici), ovvero decisi dall'ente pubblico al quale il museo appartiene.

Ora anche per i musei statali il biglietto non è più una tassa, ma un **prezzo amministrato**: deciso dal centro e con il centro che percepisce i proventi.

A favore del pagamento di un biglietto:

- 1) i beni culturali sono beni economicamente misti;
- 2) per equità redistributiva (partendo dalla premessa che – in genere - frequentano il museo i ceti più abbienti);
- 3) sono prezzi modesti (non sono barriere d'ingresso rilevanti);
- 4) bene rientrare in possesso di almeno una parte della ricchezza che si produce, specie per la crescente scarsità di sussidi pubblici: la riscossione di un prezzo aumenta infatti le risorse per assicurare la stessa tutela del patrimonio;
- 5) le vere barriere alla fruizione dei musei sono quelle della condizione sociale e della cultura e non quelle economiche.

A favore dell'abolizione del prezzo:

- 1) i beni pubblici sono per definizione gratuiti;
- 2) l'aumento dei visitatori non comporta aumento di costi, giacché il costo marginale di un visitatore in più è praticamente zero;
- 3) i proventi da biglietti coprono appena il 10% circa, perché del restante 90%, sostenuto dall'erario, devono beneficiare solo i visitatori disponibili a pagare il prezzo del biglietto?
- 4) l'abolizione può essere compensata da servizi a pagamento e dai ricavi dei servizi commerciali interni.

Anche prevedendo il pagamento di un biglietto, è bene mettere a punto politiche di prezzo, che possono anche ottenere di cambiare la struttura dell'affluenza, aumentando il numero dei visitatori.

Esempi: abbonamenti; modalità d'ingresso preferenziali per amici del museo e altro; biglietti cumulativi di rete; biglietto-oggetto-souvenir; discriminazione di prezzo: prezzi differenziati per diversi segmenti di mercato o prezzo imposto/suggerito/ libero/ combinato fra i primi tre.

Prezzo libero - Il prezzo è in rapporto al valore in base allo schema mentale dell'utente, che lega il prezzo al proprio surplus derivato dalla visita. Il museo può mirare a dividere con il consumatore

il surplus generato, ponendo nell'ambiente del museo punti di raccolta di offerte libere (il visitatore decide quanta parte del proprio surplus restituire al museo) aggiuntive o addirittura sostitutive del prezzo imposto per il biglietto.

Politica di promozione/comunicazione istituzionale/esterna. Cultura aziendale

La comunicazione istituzionale è il frutto dell'**identità** condivisa dell'azienda e coincide con la cultura aziendale, ovvero l'insieme dei valori, delle storie, delle opinioni, delle conoscenze, delle consuetudini che sono condivisi dai componenti di una organizzazione e che vengono trasmessi ai nuovi membri. È la parte non scritta della organizzazione.

Occorre che l'azienda, oltre che esplicitare i suoi obiettivi, chiarisca a se stessa - anzitutto - e chiarisca agli altri la sua ragion d'essere, il suo "perché" profondo, inteso come miglioramento che essa apporta al contesto generale in cui opera.

La cultura aziendale è un collante decisivo per l'integrazione interna: fra l'azienda e i suoi membri e fra i membri dell'azienda. Se approfondiranno insieme i rispettivi valori, si sentiranno ambedue appartenenti allo stesso contesto sociale. Nascerà così un finalismo condiviso che li accomuna e li sollecita.

È altresì un elemento di forza per l'adattamento all'ambiente esterno

La cultura aziendale non è un dato acquisito, evolve continuamente. Deve essere anzi rapidamente sintonizzata con i cambiamenti del contesto. Altrimenti diventa un vincolo.

La cultura non appare di colpo e non si dilegua all'improvviso; non è mai un traguardo, è un processo che va rapportato con la tensione all'eccellenza. Una cultura che si limita all'indispensabile è una miopia. Chi si accontenta ha già abdicato.

La cultura aziendale è alla base del **posizionamento** (determinante per il successo), giacché costituisce l'elemento principale su cui far leva per:

- rendersi visibile e **riconoscibile** (distinguibile) nei confronti del proprio potenziale di utenza;
- costruirsi un'**immagine e una reputazione** che siano ben avvertite sia da chi opera nell'organizzazione sia all'esterno (l'identità è sia un coagulo interno sia un fattore di promozione esterna). La forza dell'immagine di un'organizzazione (e, dunque, anche del museo) nei confronti di tutti gli stakeholder, è di importanza fondamentale per il conseguimento di vantaggio competitivo; l'immagine deve essere chiaramente espressiva della *mission* del museo, caratterizzandosi in alcuni dei tanti ruoli possibili, e coerente in tutti i suoi aspetti. Mai deludere le aspettative create dall'immagine stessa.
- mettere a punto la propria identità fisica: guardando al museo, la struttura stessa - sia esterna che interna (dalla sala di accoglienza alle sale interne, fino al personale di contatto, alle forme e modalità di erogazione del servizio) - deve essere coerente e rispecchiare **l'identità aziendale, in modo che tutti questi elementi concorrano a comunicarla in modo integrato al pubblico**. Specialmente per i musei locali, l'immagine deve essere coerente con l'identità e con la culturale locale (cfr. la crescente attenzione per le differenze locali nell'era della glocalizzazione).

In generale gli strumenti della comunicazione esterna sono principalmente 4: pubblicità; vendita diretta; pubbliche relazioni; promozione delle vendite.

- 1) **Pubblicità**: è la presentazione di prodotti, servizi, idee fatta da una fonte ben identificata, attraverso un canale non personale la cui utilizzazione comporta un costo. Può rivolgersi ad un pubblico indifferenziato o molto specifico. Il responsabile di marketing deve scoprire quali siano i veicoli pubblicitari più appropriati in funzione del pubblico obiettivo e delle risorse che

l'azienda culturale ha a disposizione. Non sempre è uno strumento di comunicazione accessibile al museo.

Oltre alla promozione più costosa con inserti a pagamento sulla stampa, c'è la possibilità di siti internet, mediante cui svolgere un'attività informativa (messaggi istituzionali: notizie sulla collezione, sui servizi, sugli orari ecc.; messaggi promozionali (sugli eventi; costituendo un data-base attraverso le e-mail delle persone entrate in contatto e utilizzandolo per azioni di mailing)) e interattiva (costituire gruppi di discussione con gli utenti).

Fondamentale per i nostri musei è il **"PASSA PAROLA"**: non costa, rispetto al numero usuale dei visitatori ottiene incrementi notevoli.

- 2) **Vendita diretta**: consiste nella trasmissione di un messaggio da una persona ad un'altra tramite contatto diretto (marketing one to one). È un modo più adatto a trasmettere messaggi complessi e dà l'opportunità di adeguare il messaggio al cliente e di rispondere ad eventuali domande. La vendita diretta, oltre ad avere l'obiettivo di persuadere all'acquisto, consente di fare ricerche e di raccogliere informazioni. Il venditore, infatti, impara a conoscere approfonditamente i bisogni del cliente-utente, i suoi problemi e le sue resistenze, intrattiene con lui rapporti cordiali, fornisce consigli sulla fruizione del servizio. Individuando i bisogni del consumatore, può anche indirizzarlo verso aspetti del servizio che meglio rispondono alle sue esigenze e che soddisfino le sue aspettative. [Nel caso dei musei si tratta, intanto, di ciò che fa il personale a contatto diretto con il pubblico. Ma non soltanto. Questo, infatti, è precisamente quanto dovrebbe fare il personale dei musei incaricato di contattare costantemente scuole, circoli dopolavoro, associazioni del tempo libero ecc., ma anche tour operator, agenzie di viaggio, amici dei musei ecc.].
- 3) **Pubbliche relazioni**: è lo strumento che permette al museo di far sentire la propria presenza nei luoghi e nei momenti che richiamano l'opinione pubblica e l'attenzione della gente; attiene alla capacità del personale di rendere visibile il museo partecipando a convegni, tenendo pubbliche relazioni con la comunità locale, con la stampa, tour operator e agenzie di viaggio ecc.
- 4) **Promozione delle vendite**: i piccoli oggetti distribuiti al pubblico gratuitamente e sui quali è stampato il logo o il messaggio dell'organizzazione culturale; Prodotti spin-off: ovvero legati al core service dell'organizzazione culturale ma che producono un'entrata distinta, come i punti di vendita nei musei; altri strumenti promozionali: sconti, abbonamenti omaggio, offerte speciali, prolungamento orari e aperture serali

Il piano di comunicazione

Il piano di comunicazione non è improvvisato, ma è una serie ordinata di decisioni e di operazioni. Le domande fondamentali cui deve rispondere un piano di comunicazione sono:

- 1) **quale messaggio** si vuole trasmettere, tenendo conto, da un lato, della specificità della propria offerta e, dall'altro, delle principali motivazioni della visita (tutte le raccolte, una delle raccolte, l'edificio, ecc.): quindi si pensa alla struttura e alla forma del messaggio;
- 2) **a chi ci si rivolge**: occorre perciò segmentare la generalità del pubblico, per cogliere il proprio pubblico-obiettivo (target, cluster), la cui scelta dipenderà anche dalla struttura del mercato: età media, provenienza, titolo di studio ecc. (ma il museo, per la sua mission istituzionale, non può limitarsi ad un pubblico focalizzato);
- 3) **attraverso quale mezzo**: conosciuto il proprio pubblico, il proprio segmento e deciso il proprio messaggio (contenuto e forme), il museo decide lo strumento di comunicazione: carta, elettronica, passa parola;
- 4) **quando trasmettere** il messaggio;
- 5) **come** viene percepita l'immagine proiettata;

6) con quali **risultati**: misurare l'incremento del pubblico e analizzarne la specie, per verificare se corrisponde a quella alla quale ci si è rivolti.

La prima condizione della comunicazione consiste, dunque, in una chiara individuazione della propria identità istituzionale. La seconda è l'analisi dello scenario di riferimento.

Politiche di distribuzione

Possono essere implementate soprattutto mediante: internet; tecnologie informatiche, mostre itineranti.

Non è generalmente praticabile per i tipici musei italiani la delocalizzazione intesa come moltiplicazione di sedi, nuove aperture di sedi.

POTERI E DOVERI DI GOVERNO E FORME DI GESTIONE DEI MUSEI ITALIANI

La legislazione attuale assegna allo Stato centrale la **potestà legislativa** esclusiva in materia di **tutela**. L'esercizio delle funzioni di tutela potrebbe, ai sensi di legge, essere delegato alle Regioni. Questa previsione non è stata però attuata.

La **valorizzazione** è stata riconosciuta dalla Costituzione, come rivista nel 2001, quale materia di legislazione concorrente: lo Stato definisce le norme generali, le Regioni quelle specifiche.

La riduttiva interpretazione della norma costituzionale fornita dalla Corte Costituzionale vuole che ciascuno eserciti la valorizzazione dei beni culturali (e dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura) che sono di sua proprietà.

Nel ripartire i poteri fra i diversi livelli di governo (dal Comune all'Amministrazione centrale dello Stato), ci si dovrebbe attenere al principio della sussidiarietà verticale.

La sussidiarietà conosce la tradizionale distinzione in **sussidiarietà verticale e sussidiarietà orizzontale**.

La prima è il **criterio di allocazione delle funzioni pubbliche secondo cui esse vanno assegnate all'istituzione più vicina al cittadino (in particolare al Comune)**. Alla base c'è l'idea che quella più vicina ne conosca meglio i bisogni e le attese e al contempo che il cittadino sia meglio in grado di controllarla e indirizzarla. Per questo si può dire che la sussidiarietà verticale sia un portato del principio democratico. L'allocazione alla istituzione pubblica più vicina al cittadino presuppone l'idoneità di questa a svolgere adeguatamente la funzione (per dimensioni organizzative e per risorse finanziarie) e al contempo che la funzione sia frazionabile (ossia gli interessi sottesi dalla stessa siano riferibili prevalentemente solo al gruppo sociale i cui bisogni l'istituzione cura e non anche a collettività più ampie). In caso contrario l'allocazione opererà a favore di un'istituzione di livello più elevato (p.e. regionale o statale).

La **sussidiarietà orizzontale**, nell'accezione originaria (ossia secondo dottrina sociale della Chiesa Cattolica che l'ha sviluppata), suppone un riparto di ambiti fra la sfera pubblica e quella privata ed esprime l'esigenza che le istituzioni pubbliche (in particolare lo Stato) intervengano in quella privata (propria dei singoli e dei corpi sociali intermedi) solo in subsidium, cioè in aiuto per le difficoltà in cui questa versi. Nel campo giuridico (Costituzione italiana, art. 118, comma 4) il principio presenta una valenza diversa: indirizza le istituzioni pubbliche a favorire interventi di soggetti privati no profit nella cura di interessi collettivi (p.e. in campo assistenziale o sanitario).

La sussidiarietà nella sua duplice valenza appena richiamata si riscontra nel campo dei beni culturali con riferimento alla cura in concreto (amministrazione) dei beni culturali pubblici (con riguardo alla legislazione opera il differente criterio del riparto per materia, art. 117 Cost). In proposito occorre distinguere fra la tutela e la valorizzazione.

La scelta della legislazione vigente, sulla scia della tradizione normativa, è stata quella di riservare, in linea di principio, allo Stato la funzione di tutela, al fine di garantirne “l’esercizio unitario”, consentendo però il conferimento del suo esercizio alle Regioni previa intesa (art. 4, comma 1, e art. 5, commi 3 e 4). Alla base della scelta indicata vi è la convinzione – oggetto di un risalente dibattito – che la funzione di tutela per suoi intrinseci caratteri non possa che essere esercitata con forme e criteri uguali in ambito nazionale e allocata ad un livello istituzionale “lontano” dagli interessi dei territori. Pertanto essa sarebbe fondamentalmente di pertinenza dello Stato.

Viceversa, per la funzione di valorizzazione, la legge prevede che essa sia esercitata dal soggetto pubblico che ha disponibilità del bene culturale, pur auspicando forme di accordo con altri soggetti pubblici. Viene altresì richiamato il principio di sussidiarietà orizzontale, con l’impegno per le istituzioni pubbliche di sostenere la partecipazione di soggetti privati, singoli e associati, alla valorizzazione. In proposito le forme previste sono diverse: vanno dalla possibilità di far parte di soggetti costituiti da enti pubblici per la valorizzazione di beni culturali ad accordi fra associazioni culturali o di volontariato e gli stessi enti per lo svolgimento di servizi strumentali destinati alla fruizione e alla valorizzazione, dalla sponsorizzazione ad accordi fra enti pubblici e fondazioni bancarie, fino alla partecipazione alla gestione dei servizi culturali e di quelli di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico. Non manca infine l’applicazione della sussidiarietà orizzontale, nel significato originario sopra indicato di sostegno ad opera del pubblico della sfera privata: per la valorizzazione di beni culturali appartenenti a soggetti privati è prevista la possibilità del concorso, in particolare finanziario, da parte dello Stato e degli altri enti pubblici.

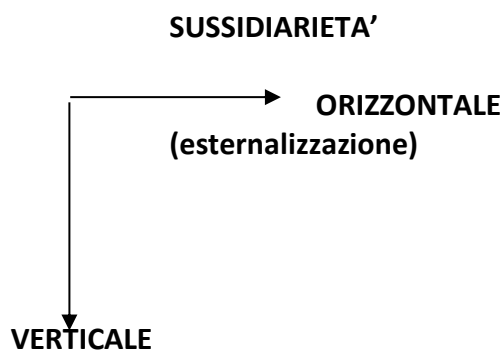
Il principio della sussidiarietà verticale rovescia i criteri seguiti in passato, giacché nel ripartire i poteri non si comincia dallo Stato, ma dal livello più vicino al cittadino, il comune, e si procede all’occorrenza a salire ai livelli via via superiori secondo criteri di:

1. congruità: riconoscere funzioni e compiti per i quali il livello locale è efficiente; tutto ciò che non è congruo viene portato ad un livello superiore;
2. flessibilità: ciò che non è congruo oggi per alcuni può essere congruo per altri, ciò che non lo è oggi può diventarlo domani;
3. concertazione/codeterminazione: condivisione da parte degli attori riguardo a ciò che è congruo e ciò che non lo è.

Il contesto entro cui questo processo si colloca vede il rapido declino in quest’epoca della figura dello Stato nazionale di ascendenza ottocentesca, la cui forte centralità cede in quantità crescente a quella degli enti territoriali. La legislazione amministrativa, pur fra molte esitazioni e contraddizioni, prova da tempo a ridisegnare l’assetto generale dei poteri istituzionali in favore di regioni e comuni, nell’intento di potenziare le istanze locali di governo. Difatti già negli anni ’70 il modello economico centralizzato è stato soppiantato da un apprezzamento delle dinamiche economiche locali anche sfociato nella teoria dei distretti industriali e, adesso che l’incalzante globalizzazione del mercato, non esaurendosi nel campo strettamente economico, ma tendendo ad uniformare gli stili di vita su scala planetaria, minaccia d’immiserire enormemente l’atlante culturale, la riscoperta del “valore” del territorio si rende ulteriormente necessaria e pone anche a maggior ragione l’esigenza di un sistema istituzionale consono allo sviluppo delle energie endogene e al rinvigorismento delle peculiari identità comunitarie

Nei fatti la possibilità di governare i musei appartenenti agli enti territoriali è esclusivamente legata alla capacità di accordi – magari con atti formali di programmazione negoziata (ai quali sarebbe bene che partecipassero anche altri soggetti pubblici e privati, a cominciare dallo Stato e dalle Fondazioni ex bancarie) – fra la Regione e gli enti locali.

Mentre la sussidiarietà verticale riguarda la distribuzione dei poteri pubblici, quella orizzontale – sempre legata alla volontà di ridurre la presenza dello Stato nelle attività di gestione e, dunque, alla sopravvenuta separazione fra funzioni di governo e di gestione – riguarda il rapporto fra pubblico e privato. Contempla, infatti, la possibilità che la gestione di certe attività venga portata fuori dalla struttura pubblica verso privati anche commerciali. La revisione delle relazioni fra pubblico e privato, perseguita in sede legislativa con crescente determinazione, rappresenta uno degli aspetti più interessanti dei cambiamenti che complessivamente il rapporto società istituzioni sta vivendo in questi anni, poiché si assiste al venire meno di quella egemonia, talvolta affermata in maniera dogmatica, della cura di interessi pubblici come competenza esclusiva dell'amministrazione pubblica, che, al di là delle stesse ideologie o ideologismi, è stata il fulcro del diritto pubblico del nostro come di altri paesi e che, adesso, si vede invece contrapposta la riappropriazione da parte dell'autonomia dei privati di finalità d'interesse collettivo e sociale altrimenti assegnate solo alla gestione delle pubbliche amministrazioni.



Concessioni

In termini generali si intende per concessione l'atto con cui la Pubblica Amministrazione conferisce ad un terzo (in genere un privato) una situazione giuridica favorevole.

Nel campo dei beni culturali la legge annovera differenti figure: a) la concessione di servizi culturali; b) la concessione di servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico; c) la concessione in uso di beni culturali. Nel primo caso, l'ente pubblico conferisce ad un terzo (privato, pubblico, misto), in genere scelto mediante gara, lo "svolgimento di attività di valorizzazione" relative ad un bene di sua appartenenza. L'ipotesi più significativa è lo svolgimento di un servizio museale affidato a una fondazione costituita dall'ente proprietario da solo o insieme ad altri soggetti privati e/o pubblici. Nel secondo caso, si tratta di un servizio strumentale rispetto a quello culturale in senso stretto (ad es., gestione dei punti vendita, della caffetteria di un museo), talora di assoluto rilievo (come organizzazione di mostre o manifestazioni culturali). Nel terzo caso, viene conferita la possibilità di utilizzo di un bene culturale (non la proprietà, altrimenti si tratterebbe di alienazione), per un periodo più o meno lungo, nell'interesse del concessionario (ad es., per farne la sede dei propri uffici, oppure per utilizzarlo come location di un film). La legge si preoccupa che l'uso sia compatibile con il carattere culturale del bene e che non ne pregiudichi né la conservazione né la fruizione pubblica.

Concessioni di scavo

Il regime di concessione vige anche per la conduzione di scavi archeologici su tutto il territorio nazionale. Per la loro stessa denominazione le ‘concessioni di scavo’ vengono percepite e gestite come una procedura che conserva un sapore ottocentesco, proprio di uno Stato autoritario. L’art. 43 della L. 1089/1939 riservava infatti la “facoltà di eseguire ricerche archeologiche [...] in qualunque parte del territorio del Regno” al Ministro per l’educazione nazionale, prevedendo al contempo la possibilità (art. 45) di “fare concessione a enti o privati”. Il Testo Unico del 1999 aveva fatto un lieve passo in avanti, riservando allo Stato il diritto di condurre ricerche archeologiche e al Ministero il compito di “dare in concessione ad enti o privati l’esecuzione di ricerche [...] ed emettere a favore del concessionario il decreto di occupazione degli immobili ove devono eseguirsi i lavori» (D.Lgs. 29 ottobre 1999, n. 490, artt. 85 e 86). Il più recente Codice dei Beni culturali e del Paesaggio (D.Lgs. 42/2004) ha ripristinato la precedente versione, riservando le ricerche al Ministero (art. 88) e introducendo norme ancor più restrittive e rigide (art. 89), sulla cui costituzionalità è emerso più di qualche dubbio. In sostanza, non solo si ribadisce l’esclusività delle competenze in materia di ricerca archeologica di un singolo Ministero (e non più dello Stato nel suo insieme), ma si prevede anche la possibilità di revocare la concessione e di sostituirsi al concessionario, anche quando questo sia un ente pubblico, ad esempio una Università, la quale deve pur essere messa in condizione di condurre scavi archeologici per finalità non solo di ricerca ma anche di formazione.

Queste discrezionalità, che alimentano pratiche che rischiano l’arbitrio e il favoritismo, negli ultimi anni sono ancora cresciute attraverso alcune circolari ministeriali, che moltiplicano gli adempimenti di carattere formale e quelli di natura sia giuridica che finanziaria, senza porre attenzione alcuna alla valutazione della qualità metodologica dell’intervento, alle attività di formazione, ai risultati scientifici e alla loro divulgazione, al coinvolgimento delle comunità locali e ai processi di valorizzazione territoriale, che dovrebbero essere i veri parametri valutativi per ‘concedere’ o meno uno scavo.

Al contrario, una recente circolare della Direzione Generale per l’Archeologia (n. 3 del 9.2.2015) aggrava la situazione, perché collega inopinatamente la concessione di scavo ex art. 89 ad una verifica da parte delle Soprintendenze competenti che lo scavo “sia rispondente o meno, in primis, alle necessità di salvaguardia del patrimonio archeologico”, con ciò escludendo di fatto la possibilità di un’indagine dettata da fini di ricerca e/o formazione, ma anche “in piena coerenza con i programmi di ricerca messi a punto o già avviati da codesti Uffici”, cioè gli organi periferici del Ministero, aprendo un conflitto di natura costituzionale tra i compiti di tutela di cui all’art 9, comma 2 e la libertà di ricerca garantita dall’art. 33.