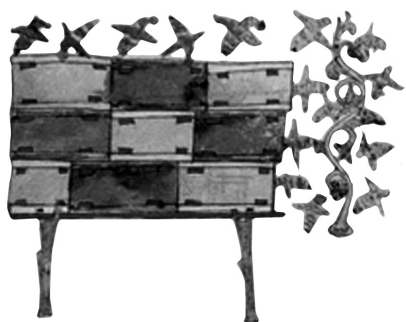




Massimo Montella

Il capitale culturale

eum x beni culturali

Massimo Montella

Il capitale culturale

eum

ISBN 978-88-6056-174-9 (print)
ISBN 978-88-6056-660-7 (on-line)
©2009 eum edizioni università di macerata
vicolo Tornabuoni, 58 - 62100 Macerata
info.ceum@unimc.it
<http://ceum.unimc.it>

Stampa:
stampalibri.it - Edizioni SIMPLE
via Trento, 14 - 62100 Macerata
info@stampalibri.it
www.stampalibri.it

Distribuzione e vendita:
BDL
Corso della Repubblica italiana, 9 - 62100 Macerata
bottegadellibro@bdl.it

La presente opera è rilasciata nei termini della licenza Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International CC BY-NC-ND 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Indice

9	Presentazione
	Il problema
27	Il “salto di civiltà” dal museo alla democrazia industriale
28	Archetipi della cultura della conservazione
32	Il “salto di civiltà” di Giovanni Urbani
35	Beni culturali, territorio, paesaggio, ambiente
39	L'economia dell'ambiente
42	Ambiente e beni culturali
44	Lo “sviluppo sostenibile”
47	Il nuovo contesto: la responsabilità sociale delle imprese
51	Il nuovo contesto: la riscoperta del territorio
55	Il nuovo contesto: la <i>Stakeholder theory</i>
57	Il nuovo contesto: concertazione e programmazione negoziata
59	Leve per l'innovazione: la valorizzazione
70	Leve per l'innovazione: la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione
91	Identità e bellezza del museo
103	Quali sistemi museali
103	Sistemi museali e gestione
111	Sistemi museali e marketing
119	Cultura del servizio al servizio della cultura
119	Presentazione del convegno

120	Nozione giuridica di valorizzazione
123	Commissione per la definizione dei livelli minimi della valorizzazione
124	Livelli minimi della valorizzazione nei musei e negli altri luoghi della cultura
126	Un cartello di buone pratiche: leale cooperazione e qualità dei servizi pubblici
128	Sistema integrato di valorizzazione

Appendice

135	Un programma politico
135	1. L'analisi
136	2. Proposte e punti controversi

All'onesta e serena fatica di Azzetta e Getulio

Presentazione

Il problema

Raccolgo qui alcuni inediti scritti per occasioni diverse, ma utili nell'insieme – mi pare – a riconoscere qualche causa fondamentale della scarsa tutela e scarsa valorizzazione del *cultural heritage*, nel quale, in questa stagione della economia della conoscenza e della diffusa aspirazione allo sviluppo sostenibile, si riconosce, però, un fattore di produzione strategico, una risorsa da cui trarre prodotti e servizi di tale valore per il nostro benessere materiale e immateriale, da poter essere paragonata al capitale naturale che già per i fisiocratici di metà Settecento consisteva nel terreno agricolo¹.

¹ Già i fisiocratici, intorno alla metà del '700 e, nel secolo successivo, economisti come Ricardo e Malthus vedevano nel terreno agricolo il capitale naturale da cui trarre prodotti e servizi economici. Ma la nozione di "capitale naturale" estesa all'ecosistema quale fattore di produzione è propria della nuova branca degli *environmental economics*, affermatasi come ramo distinto della disciplina economica negli scorsi anni '80 e '90. Cfr. in particolare: Coase R., *The Problem of Social Cost*, «Journal of Law and Economics», October 1960, pp. 1-44; Buchanan J.M., Stubblebine W.C., *Externality*, «Economica», n. 29, 1962, pp. 371-384; Boulding K.E., *The Economics of the Coming Spaceship Earth*, in Jarret H. (ed.), *Environmental Quality in a Growing Economy*, John Hopkins University Press, Baltimore 1966, pp. 85-111; Ayres U., Kneese A.V., *Production, Consumption and Externalities*, «The American Economic Review», 59, 1969. Scrive D. Throsby (*Economia e cultura*, il Mulino, Bologna 2005, pp. 74-76): "[...] l'idea che esistesse un *capitale naturale*, riferito alle risorse rinnovabili e non rinnovabili presenti in natura e al processo ecologico che ne governa l'esistenza e l'utilizzo. Sebbene l'idea di «natura» come fornitrice di servizi derivi dal classico interesse dell'economista politico verso la terra come fattore di produzione – idea che [...] era cara anche a Marshall e ai neoclassici – l'analisi formale del capitale naturale è molto recente e sta alla base dell'emergente disciplina dell'economia ecologica. Il *capitale*

Difatti, per giudizio comune, il patrimonio di cultura storica costituisce un bene meritevole di sostegno erariale e di aggiuntive provvidenze private, perché di assoluta importanza per la qualità di vita delle persone, per lo sviluppo economico dei territori e dell'intero paese, per l'industria turistica, per la competizione di mercato delle imprese che inglobino nella propria immagine e nei propri prodotti componenti *place specific*... e per giudizio comune questo patrimonio è né tutelato né valorizzato a sufficienza.

Non che difetti la cognizione delle strategie, delle tecniche, delle strumentazioni, delle metodologie, delle abilità professionali occorrenti per ottimali obiettivi di salvaguardia e di fruizione. Naturalmente non si finirà mai di elaborare a tutti questi riguardi indicazioni via via migliori. Una continua evoluzione, del resto, è imposta dall'incessante mutare del contesto. Nondimeno si è già compreso abbastanza, e in gran parte almeno da un trentennio, come poter ottenere per l'intanto risultati di assoluto rilievo.

Il *Centro per la Cultura e l'Istruzione*, ad esempio, che Bruno Toscano² immagina di poter visitare in un indeterminato futuro sotto la guida del *Dottor U.*, avrebbe potuto essere attivo da tempo. Non è per incapacità progettuale che continuano a mancare laboratori per la conservazione, la conoscenza e la diffusa comunicazione dei valori del *cultural heritage*, che siano capaci di produrre informazioni georeferenziate ed elaborate a seconda delle peculiari esigenze di ciascun destinatario, in modo da supportare gli enti pubblici e i privati che, a vario titolo e in diversa misura, dovrebbero implementare politiche interattive di tutela e valorizzazione, a cominciare, quanto alla sfera pubblica, dagli uffici periferici del governo centrale e seguitando con le

culturale [...] può prendere il suo posto come *quarto* tipo di capitale [...]. Come nel caso di altri tipi di capitale, è importante distinguere tra flussi e *stock*. Lo *stock* del capitale culturale, definito in termini specifici o generici, si riferisce alla quantità di capitale esistente in un dato periodo di tempo, misurato in termini di una unità di conto appropriata, come le quantità fisiche i di una valutazione composita. Lo *stock* di capitale dà origine nel tempo a un *flusso* di servizi che può essere consumato o utilizzato per produrre altri beni e servizi”.

² Cfr. Toscano B., *Racconto dei beni culturali*, «Economia della Cultura», 2, 2008, pp. 145-155.

regioni e gli enti locali. Si sa quanto basta, infatti, per allestire un sistema informativo territoriale condiviso fra tutti i soggetti interessati, caratterizzato dalla interoperabilità dei processi e dalla possibilità di un costante aggiornamento, fornito di applicativi per la manutenzione e, quanto alla diagnostica in particolare, compatibile con esigenze di ordinario e diffuso impiego con limitati costi di gestione. Né alcuno sembra dubitare che un servizio di tal genere risulti indispensabile per una *governance* efficiente, efficace e concertata quantomeno ai sensi della disciplina sulla programmazione negoziata³ e della *Convenzione Europea del Paesaggio*⁴. Del resto fin dagli anni Settanta del secolo scorso siamo stati avvertiti dal *Dottor U.*, Giovanni Urbani⁵, della irrinunciabile esigenza di una conoscenza analitica e territorialmente circostanziata sia delle caratteristiche fisiche dei singoli oggetti e dei loro sistemi territoriali, con particolare riguardo ai materiali e alle tecniche di costruzione e allo stato di conservazione, sia, per contro, della tipologia e della intensità attuale e prospettica di tutti i fattori ambientali di degrado che si esercitano su di essi. Eppure si continua a parlare sotto specie di utopia di un “atlante delle conoscenze”, frutto di “campagne mirate di area, di censimento di tipi, materie, tecniche, e di un archivio della conservazione (o memoria del restauro)”⁶, che sia tecnologicamente capace di georiferire ogni informazione, di essere interscalare e multiutente per poter connettere il livello territoriale e quello operativo della

³ Strumenti pattizi erano stati previsti nella legislazione italiana fin dal 1990 con la legge 142. La loro ultima evoluzione si è avuta dal 1996 con la legge 662. “La programmazione negoziata appartiene alla consapevolezza che solo il governo dei processi, da interpretare non come governo di un centro sulla periferia indifferenziata ma come rete fitta di attori che negoziano obiettivi e strategie e cooperano al risultato, è in grado di restituire crescita ed equilibrio a una società complessa, segmentata e differenziata”, Nicolai M., *La programmazione negoziata. Patti territoriali e contratti d'area: nuovi strumenti di finanza agevolata per le imprese e gli enti locali*, IPSOA, Milano 1999, citato in Petraroia P., *Il governo*, in Barbati C., Cammelli M., Sciuolo G., (a cura di), *Il diritto dei beni culturali*, il Mulino, Bologna 2003, p. 157.

⁴ Firmata a Firenze nel 2000 e ratificata dall'Italia con legge 14/2006.

⁵ Cfr. Istituto Centrale del Restauro, *Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria*, Tecneco s.p.a., Roma 1976.

⁶ Toscano B., *Racconto dei beni culturali*, cit., p. 149.

tutela e della gestione del singolo bene, di coniugare e restituire i dati in tempo reale onde consentire la tempestività degli interventi e la concertazione tra i molteplici portatori d'interesse, di implementare una comunicazione allargata verso le comunità. Eppure nessun territorio dispone finora di una “carta del rischio” e, per converso, di una “carta delle opportunità di valorizzazione”, che consenta di pianificare misure di restauro e, soprattutto, di prevenzione in termini di azzeramento o di riduzione del danno, nonché di accertare, in base ad indicatori oggettivi delle capacità di carico materiale e immateriale dello *stock*, la sostenibilità delle possibili forme di gestione e la rispondenza di queste ai bisogni di ordinaria manutenzione.

Non altrimenti, però, le oggi fantomatiche esigenze della tutela, enunciate dall'articolo 6 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, potranno essere identificate, misurate e dotate di un corpo di azione tecnica diffusamente intelligibile, unitario a livello nazionale e fattivamente declinabile secondo le peculiari caratteristiche dei contesti locali, in applicazione di linee guida e disciplinari tecnici e metodologici da osservare tanto per i processi di conoscenza e documentazione che per la progettazione e l'esecuzione di piani di salvaguardia e di interventi di riutilizzazione e modificazione del patrimonio. Non potendo, fino allora, valutare la compatibilità di nuovi impieghi produttivi, molti beni venuti a rischio di perdita, perché in disuso, perdono l'occasione di essere convenientemente restaurati e ordinariamente mantenuti. Non potendo, fino allora, prevedere con sufficiente precisione le conseguenze ambientali delle proprie azioni, le imprese che redigono bilanci sociali per mostrare di non causare esternalità negative mancano di adeguate indicazioni tecniche cui attenersi. Non potendo, fino allora, sostituire alla logica degli interventi di restauro *end of pipe* un'opera di prevenzione oculatamente programmata su ampia scala territoriale, qualunque rimedio resta quantitativamente inferiore all'occorrenza né garantisce il rispetto del fondamentale valore di autenticità dei beni e si smarrisce, altresì, la possibilità di ottenere sia una progressiva riduzione della spesa e flussi di cassa più sicuri e regolari, sia miglio-

ri effetti occupazionali e attività debitamente coerenti con una società sviluppata e ad alta scolarizzazione.

Insomma è chiaramente visibile che, facendo quel che già si potrebbe e si dovrebbe, la prassi della tutela diverrebbe da meramente difensiva a proattiva e, non più costretta nella nicchia di esclusiva competenza pubblica, da economicamente residuale e assistita a industrialmente conveniente.

Tuttavia non accade.

E nemmeno accade che la comunicazione del valore culturale storico venga innovata come necessario – quantomeno nelle organizzazioni costituzionalmente deputate, e non per altro sostenute da pubblica spesa, ad erogare un servizio pubblico di massa – per poter davvero soddisfare l'universale diritto di cittadinanza alla cultura, al fine di 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”⁷. Anzi si continua in una logica fordista indifferente ad ogni cultura del servizio. Anzi la strategia normalmente perseguita per attrarre pubblico fa leva sul valore posizionale dell'offerta: fra tutti decisamente quello di natura privata assoggettabile al pagamento di corrispettivi di mercato⁸. Anzi la letteratura periegetica, rimasta ancorata a modelli elitari ottocenteschi scaduti anche culturalmente da tempo, ormai “non risponde [...] a nessuno dei problemi che un viaggiatore moderno si può porre attraversando un paesaggio reale, e che dura. [...] sopprime contemporaneamente la realtà della terra e quella degli uomini, non rende conto di

⁷ Art. 3, Cost.

⁸ Cfr. Montella M., *Musei e Beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano, 2003; Id., *Approccio manageriale ai musei italiani*, in Fiocca R., Battaglia L. (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano 2006, pp. 51-70; Id., *Presentazione - Indiani nudi e Presupposti per il progressivo adeguamento dei musei e delle raccolte agli standard*, in Dragoni P. (a cura di), *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, EUM, Macerata, 2008, pp. 9-13, 181-190; Dragoni P., *Antimarketing dei musei italiani?*, «Sinergie», 68, 2005, pp. 55-74; Cerquetti M., *Contenuti della comunicazione*, in Montella M., Cerquetti M., *Innovazione della comunicazione nei musei locali delle Marche*, in Dragoni, *La qualità nel museo*, cit., pp. 195-196; Montella, Cerquetti, *op. cit.*, pp. 191-200.

nessun fatto presente, cioè storico, e per questa via il monumento stesso diventa indecifrabile, perciò stupido. Lo spettacolo così è continuamente in via di annientamento, e la *Guida* diventa, per un'operazione comune ad ogni mistificazione, il contrario stesso del suo titolo, un mezzo di accecamento"⁹.

Di certo ad ogni sforzo di aggiornamento fanno ostacolo archetipi culturali che, per quanto invecchiati, oppongono ancora enorme resistenza, anche perché ancorati a privilegi di molte strutture operative. Nondimeno della assoluta urgenza di una profonda innovazione si è ormai affermata a più riguardi una consapevolezza diffusa. Per l'*accountability*, la trasparenza, l'efficacia e l'efficienza delle gestioni dei pubblici servizi dagli anni '90 ad ora, infatti, è un continuo succedersi di provvedimenti normativi di varia natura e cogenza, dalle direttive del governo centrale alle leggi nazionali e regionali, dagli standard decretati per i musei¹⁰, alle carte dei servizi¹¹. E quanto, in particolare, ai profili, alle abilità professionali, ai percorsi formativi e alle modalità di accreditamento e di impiego del personale indispensabile a questi fini e tuttavia mancante nelle pubbliche organizzazioni e presso i privati concessionari di servizi d'interesse collettivo è ugualmente un proliferare, ormai da decenni, non solo di convegni, bensì anche di disegni di legge, come quello proposto nel 1990 dall'allora sottosegretario Luigi Covatta, nonché di relazioni di commissioni parlamentari, come la "Franceschini" del 1964, e ministeriali, come quella per i livelli minimi della valorizzazione istituita da Francesco Rutelli nel dicembre 2006, nonché di documenti ufficiali di organizzazioni internazionali e nazionali, quali le *Curricula Guidelines for museum professional development*, elaborate da ICTOP – *International Committee Training of Personnel* di ICOM – ed approvate dal Consiglio esecutivo di ICOM nel 2000, e la *Carta Nazionale delle Professioni Museali* promossa dalla Conferenza Permanente delle Associazioni Muse-

⁹ Barthes R., *Miti di oggi*, Einaudi, Torino 1974, pp. 119-120.

¹⁰ Cfr. D.m. 10-5-2001.

¹¹ Cfr. Ministero Beni e Attività Culturali, direttiva 2007.

ali Italiane del 24 luglio 2006, nonché di decreti ministeriali, come quello del maggio 2001 sugli standard museali, e di norme tecniche adottate da molte Regioni, fra cui Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Lazio e Sardegna.

Ma nulla si traduce in pratica.

Anche per i piccoli musei tipicamente italiani molto si è progredito sul piano teorico. È stato riconosciuto, anzitutto, il grande contributo che da essi può venire per migliorare la qualità di vita dei residenti, promuovere lo sviluppo dei territori, frenare lo smottamento demografico dei piccoli centri periferici e segnatamente montani e collinari. In particolare, difatti, si è compresa la primaria, peculiare importanza dei valori culturali di contesto che essi soltanto possono immediatamente mostrare, connettendo l'intelligenza degli oggetti musealizzati all'ambiente storico e geografico locale di cui sono espressione¹² e così cogliendo l'autentico vantaggio competitivo italiano costituito dalla incessante continuità paesaggistica del *cultural heritage*¹³. Si è giunti perciò ad apprezzare la prevalente rilevanza del museo diffuso e la essenziale funzione per esso di musei locali che agiscano come porta d'ingresso alla conoscenza della città e del circondario, come lettera capitale di un racconto continuato all'aperto, e che presentino, pertanto, gli oggetti in essi raccolti come "un arcipelago di piccole isole di conservato", rispetto al quale si è spinti a cercare "una vasta terra ferma nella città", fino ad accorgersi "che anche la città è «insulare»" e a doversi spingere verso "traguardi di raggio più ampio"¹⁴. Anche il decreto ministeriale del 2001, difatti, ha voluto segnalare che è "decisiva, in Italia, 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

¹² Cfr. Dragoni, *La qualità nel museo*, cit.

¹³ Cfr. Chastel A., *L'Italia museo dei musei*, in *Capire l'Italia. I musei*, TCI, Milano 1980.

¹⁴ Toscano B., *Qui, altrove o in nessun luogo*, in Mazzi M.C., Toscano B. (a cura di), *Pinacoteca comunale di Todi. Dipinti*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia 1998, p. 13.

goduto e rispettato soltanto se trova nel museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori”¹⁵. Anche la letteratura economica ormai sottolinea il rilievo strategico di un marketing territoriale con cui sostenere un mercato delle destinazioni turistiche a struttura policentrica¹⁶, capace di intercettare la nuova domanda di “consumi esperienziali”¹⁷ e di distribuire i flussi nell’arco delle stagioni e in tutto il territorio, in modo da diffondere largamente il valore che ne consegue e da scongiurare le tante esternalità negative e il danno economico della eccessiva concentrazione nei luoghi comuni della penisola.

Proprio affermando l’indilazionabile urgenza di questi obiettivi e dovendo però constatare i paralizzanti vincoli interni degli stabilimenti museali locali dovuti alle loro ridotte dimensioni, ai limitati tetti di spesa consentiti agli enti territoriali e all’impossibilità di saturare con gestioni singole le risorse eventualmente disponibili¹⁸, si è preso dunque a studiare forme di *network* capaci di conseguire economie di scala e di specializzazione, grazie alle quali raggiungere il confine efficiente della organizzazione d’insieme e così implementare un’offerta quantitativamente e qualitativamente elevata. Si è perciò accuratamente distinto fra reti e sistemi, fra reti e *multiunit*, fra assetti informali e costellazioni pianificate, fra sistemi monotematici e misti. Anche si è messo impegno a distinguere servizi *core* e aggiuntivi e derivati, a individuare le possibili esternalizzazioni verso privati, a elaborare standard, a confrontare diverse soluzioni di ingegneria istituzionale dalle associazioni alle fondazioni, passando per le istituzioni e le fondazioni di partecipazione. Anche si è guardato alla possibilità di allestire uffici e servizi comuni¹⁹ e si è infine da qualcuno compresa l’opportunità di implementare forme di collaborazione

¹⁵ Cfr. Montella M., *Cultura, museo e territorio*, «Notiziario del Ministero per i beni e le attività culturali», XV, 65-67/gennaio-dicembre 2001.

¹⁶ Cfr. Frank M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino 2002.

¹⁷ Cfr. Pine J.B., Gilmore J.H., *L’economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000.

¹⁸ Cfr. Montella, *Approccio manageriale ai musei italiani*, cit.

¹⁹ Cfr. art. 112, c. 9, D.lgs. 42/2004; D.lgs. 156/2006.

stabile fra istituti museali autonomi costruite a geometria variabile in ragione delle difformi soglie di efficienza proprie delle diverse tipologie di servizi.

Però, in pratica, accade tutt'altro.

Anzi, peggio, si fa uso delle acquisizioni teoriche sia quanto alla conservazione preventiva e programmata che alla innovazione e all'ampliamento della valorizzazione e alla organizzazione reticolare dei musei, per varare sotto nobili apparenze onerosi progetti capaci non di ridurre i costi d'impianto e di gestione e di incrementare i livelli di efficacia e di efficienza, ma di cogliere molto più spicciative utilità semplicemente legate all'apertura di un cantiere, all'affidamento di incarichi professionali, a commissioni per ditte locali, all'attribuzione di cariche amministrative. Può avvenire, difatti, per esempio in Umbria, da Spoleto a Narni, che un Laboratorio per la Diagnostica e altro ancora vengano allestiti con grande impegno di denaro, ma senza averne previsto il funzionamento, con il risultato di lasciare alla ruggine o al furto preziosi macchinari. E accade, pressoché ovunque, che il titolo di "Sistema museale" faccia da fregio ad apparati che, lungi dal conseguire economie di scala e di specializzazione, esauriscono la propria opera nella produzione di *depliant* che, se mai ben fatti, non giustificano comunque i costi aggiuntivi di organizzazioni apposite e, più in generale, in attività promozionali alle quali, per la insoddisfacente qualità dell'offerta, seguirà il più dannoso dei passa parola. E altresì accade che nei musei gli addetti, nei rari casi in cui se ne disponga, solo per sbaglio siano stati scelti fra quelli in possesso delle abilità occorrenti.

Prima di dedicarsi a migliorare ancora le ricette possibili per la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio storico e per l'organizzazione reticolare dei musei sarà bene, perciò, mettere a fuoco le ragioni di questo *gap* esiziale.

L'assunto da cui partire è che l'incuria per i beni comuni di cultura, le insufficienti risorse ad essi destinate e lo spreco incessante di quelle disponibili, che, altrimenti usate, sarebbero in assoluto forse quasi abbastanza, rappresentano non il problema,

ma il sintomo, di cui occorre affrettarsi a capire le determinanti, se si vuol cercare un rimedio.

Una prima causa di fondo è certamente d'ordine socio-culturale. I vecchi paradigmi dell'ideale valore in sé dei documenti di storia e di arte, che molto limitano la possibilità di mettere a frutto e conseguentemente in sicurezza il patrimonio, anziché continuare a cedere man mano a nuovi modelli accordati con il contesto attuale, sembrano addirittura in ripresa. L'estetismo, la retorica del bello che salverebbe il mondo, l'effetto posizionale di consumi accessibili unicamente ai nobili d'animo hanno riguadagnato il centro della scena. Già da un decennio difatti si osserva che, "nonostante le impetuose dinamiche politiche degli ultimi venti anni", vanno riemergendo una "tendenza prosopografica [...] inarrestabile", "una rappresentazione prosopopeica, monumentale e selettiva, delle cose d'interesse artistico e storico" e un linguaggio usato a descriverle incline "volentieri alla metafora: lontano da ogni accezione pragmatica, da qualunque interesse per la lettura tecnica dei rapporti spaziali e temporali riferiti dagli oggetti d'arte come dal paesaggio intero"²⁰. Sembra arrivata, insomma, una stagione di riflusso che si potrebbe ben definire con Crouch come postdemocrazia²¹, soltanto che qui una democrazia compiuta ci fosse già stata.

Un'altra, stringente non di meno, attiene ad un fenomeno che nella sfera pubblica si produce in forme specifiche, ma che chiama in casa strumenti di lettura aziendali. Ed è la teoria dell'agenzia²², secondo la quale, così come avviene per i manager rispetto agli *stockholder* di imprese private, l'azione dei responsabili anche dei beni comuni può tendere alla massimizzazione non del benessere

²⁰ 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, pp. 20-21.

²¹ Cfr. Crouch C., *Postdemocrazia*, Laterza, Roma-Bari 2005.

²² Cfr. Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, «Journal of financial economics», 4, 1976; Sorrentino M., *L'imprenditorialità interna per l'innovazione. Aspetti teorici, gestionali e strategici*, CEDAM, Padova 1996; Rizzo I., *Patrimonio culturale: due punti critici*, «Economia della Cultura», 4, 2007.

della comunità, ma dei propri interessi, che pur sono di specie “democraticamente aziendale”, ovvero meccanicamente coerenti con il metodo democratico previsto per il conseguimento della remunerazione elettorale²³.

Per altro nel caso delle pubbliche amministrazioni il problema notevolmente si complica. Fra la proprietà, ovvero i cittadini, e la organizzazione produttiva, per esempio il museo, interviene, infatti, un doppio livello di responsabilità gestionale, quello politico e quello tecnico-manageriale. Per di più ciascuno di essi, e il politico specialmente, è strutturalmente alquanto complicato, sia perché ogni centro decisionale è incluso in una molto articolata catena di comando, nella quale interagiscono diversi livelli istituzionali con diversi gradi di forza, sia perché ciascun livello presenta un’articolazione interna a sua volta complessa. Distinguere e ripartire meriti e colpe fra i singoli attori di una così frammentata filiera del potere non è, dunque, propriamente agevole. Sicché per i ruoli tecnici si può ben prospettare – come in effetti si va facendo da tempo, ma finora con risultati praticamente nulli – l’adozione di incentivi che, coniugando autonomia e responsabilità, come nel sistema britannico basato sul principio *arms’ lenght*, siano disciplinati da contratti di servizio con obiettivi chiaramente definiti e realmente misurabili. Meno facile, però, è affrontare il problema dei decisori politici, che non va normalmente risolto a dimensione dell’etica, essendo, come detto, precisamente aziendale. Il successo elettorale che giustamente perseguono, difatti, è condizionato da una gran quantità di vincoli vari, di cui non è ragionevole che possano disinteressarsi. Intanto c’è il tempo limitato e per di più incerto entro il quale debbono contenere la programmazione della propria attività. Teoricamente in carica per un lustro, cominciano però ad operare a distanza di mesi e debbono poter mostrare i risultati con buon anticipo rispetto alla scadenza del mandato.

²³ Cfr. Bobbio N., *Quali alternative alla democrazia rappresentativa?*, «Nuovi studi politici», 6, 1, gen.-mar. 1976; Id., *Democrazia e governabilità*, «Quaderni di azione sociale», 12, 1980; Id., *Il futuro della democrazia: una difesa delle regole del gioco*, Einaudi, Torino 1984; Id., *Liberalismo e democrazia*, FrancoAngeli, Milano 1985.

Il che già comporta una riduzione ad almeno quattro anni. In realtà, però, non hanno certezza alcuna di durata. Non raramente nell'arco di una legislatura l'incarico passa di mano più volte. Un progetto organico di tutela e valorizzazione del patrimonio che, come di solito, richieda l'attivazione di servizi da impiantare da capo, non è dunque compatibile con queste condizioni, giacché l'elettorato ne apprezzerrebbe i benefici quando il politico responsabile sarebbe già uscito di scena. Dunque il sopravvento dell'*après moi le déluge*: restauri a breve di capolavori possibilmente assoluti, anziché prevenzione portata sull'insieme; straordinarie mostre temporanee, anziché musei durevoli ed esposizioni realizzate al loro interno come parte integrante dei normali compiti d'ufficio; personale scelto con logiche clientelari e con rapporti precari di lavoro, anziché selezionato in base a qualità accertate e specifiche e durevolmente impiegato a tempo pieno; laboratori per la conservazione destinati a non entrare mai in funzione; organizzazioni museali che di reticolare hanno il nome e i costi aggiuntivi soltanto; spese enormi per formazione professionale a perdere. Insomma alla visione dei cittadini proprietari si espongono utilità apparenti, esaltate in quanto straordinarie dai riflettori dei mezzi di comunicazione, che in realtà si traducono in erosione del capitale, le risorse per esse impiegate non essendo state invece utilizzate per fronteggiare, ad esempio, l'incessante deterioramento di beni in ambienti malsani, per conoscere e comunicare il valore del patrimonio storico, per colmare le insufficienze dotazionali e prestazionali dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura.

E insieme e in aggiunta ciò avviene come previsto dalle altre teorie economiche "dei giochi" e, in parallelo, "della cattura"²⁴, particolarmente interessanti per l'analisi economica del patrimonio storico, artistico e ambientale, giacché dimostrano che l'intervento pubblico è condizionato da gruppi di pressione che appaio-

²⁴ Cfr. Pennisi G., *Valutazione economica dei Beni Culturali e Ambientali*, «Rivista di politica economica», 76, 4, aprile 1986; Stigler G.J., *The Theory of Economic Regulation*, «The Bell Journal of Economics and Management», vol. II, n. 1, 1971; Posner R.A., *Theories of economics regulation*, «The Bell Journal of Economics and Management Science», 5, 1974.

no capaci di remunerare elettoralmente chi li gratifichi: imprese, altri amministratori pubblici, associazioni, singole persone.

Il nodo, dunque, attiene al costo-opportunità di decisioni pubbliche che portano a non realizzare o a non mettere in funzione uno stabile sistema di conservazione preventiva e di valorizzazione sociale e materiale del patrimonio culturale, ad avallare sistemi organizzativi e segnatamente museali inefficaci, inefficienti e causa di costi maggiori, a non adottare quelle misure tecnicamente alquanto agevoli che assicurerebbero la corretta formazione e il pronto e produttivo impiego delle alte e specifiche abilità professionali occorrenti a questi scopi.

Poiché è la proprietà, ovvero l'universo dei cittadini, a soffrire di questa condizione di marginalità economica e improduttiva in cui viene tenuta a spese dell'erario l'azienda dei beni culturali, la quale potrebbe, invece, esprimersi di fatto quale risorsa essenziale per il benessere delle persone e delle comunità e per lo sviluppo sostenibile del Paese, la proprietà, come avviene per qualunque impresa e come è non meno necessario per il sistema democratico, dovrebbe potersi armare dell'unico strumento capace di far fronte: controlli efficaci *ante, in itinere e post*, in aggiunta a quelli già in uso, Corte dei Conti in testa, assolutamente necessari, ma niente affatto sufficienti

La commissione costituita nel 2006 dall'allora ministro Rutelli si era difatti dedicata soprattutto a questo. Più che ad arricchire i contenuti e gli obiettivi del decreto ministeriale del 2001, ha cercato di trovare modalità e strumenti di facile applicazione, con cui rendere inevitabile, in forza di democrazia, il conseguimento di primi livelli minimi essenziali di valorizzazione, nella convinzione che anche alcuni piccoli espedienti potrebbero servire a fronteggiare l'urgenza. Il solo fatto, ad esempio, di vietare il nome di museo ad un impianto che non ne abbia i requisiti essenziali, molto gioverebbe alla trasparenza dei comportamenti pubblici e, dunque, al controllo dei cittadini.

Per rimedi di lungo termine, invece, per il conveniente funzionamento della democrazia, per la soddisfazione del diritto alla cultura, curando intanto che se ne senta il bisogno e se ne apprezzi fino in fondo il valore, sapendone cogliere appieno l'utilità,

l'affidamento è all'indirizzo, anzitutto, della scuola pubblica. Che non sarà pertanto mai finanziata abbastanza. Nonché tecnica, dunque, la questione è essenzialmente politica.

Bibliografia

- AA.VV., *Atti e documenti della commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio presieduta da Francesco Franceschini*, Colombo, Roma 1967.
- Ayres R.U., Kneese A.V., *Production, Consumption and Externalities*, «The American Economic Review», 59, 1969.
- Barbati C., Cammelli M., Sciullo G. (a cura di), *Il diritto dei beni culturali*, il Mulino, Bologna 2003.
- Barthes R., *Miti di oggi*, Einaudi, Torino 1974.
- Bobbio N., *Quali alternative alla democrazia rappresentativa?*, «Nuovi studi politici», 6, 1, gen.-mar. 1976, p. 105-121.
- , *Democrazia e governabilità*, «Quaderni di azione sociale», 12, 1980, pp. 3-19.
- , *Il futuro della democrazia: una difesa delle regole del gioco*, Einaudi, Torino 1984.
- , *Liberalismo e democrazia*, FrancoAngeli, Milano 1985.
- Boulding K.E., *The Economics of the Coming Spaceship Earth*, in Jarret H. (ed.), *Environmental Quality in a Growing Economy*, John Hopkins University Press, Baltimore 1966, pp. 85-111.
- Buchanan J.M., Stubblebine W.C., *Externality*, «Economica», n. 29, 1962, pp. 371-384.
- Cerquetti M., *Contenuti della comunicazione*, in Montella M., Cerquetti M., *Innovazione della comunicazione nei musei locali delle Marche*, in Dragoni P. (a cura di), *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, EUM, Macerata 2008, pp. 195-196.
- Chastel A., *L'Italia museo dei musei*, in *Capire l'Italia. I musei*, TCI, Milano 1980, pp. 11-14.
- Coase R., *The Problem of Social Cost*, «Journal of Law and Economics», October 1960, pp. 1-44.
- Crouch C., *Postdemocrazia*, Laterza, Roma - Bari 2005.

- Dragoni P., *Antimarketing dei musei italiani?*, «Sinergie», 68, 2005, pp. 55-74.
- , (a cura di), *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, EUM, Macerata 2008.
- Fiocca R., Battaglia L. (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano 2006.
- Franch M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino 2002.
- Golinelli C.M., *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè, Milano 2008.
- Istituto Centrale del Restauro, *Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria*, Tecneco s.p.a., Roma 1976.
- Jarret H. (ed.), *Environmental Quality in a Growing Economy*, John Hopkins University Press, Baltimore 1966.
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, «Journal of financial economics», 4, 1976, pp. 5-50.
- Mazzi M.C., Toscano B. (a cura di), *Pinacoteca comunale di Todi. Dipinti*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia 1998.
- Montella M., *Cultura, museo e territorio*, «Notiziario del Ministero per i beni e le attività culturali», XV, 65-67/gennaio-dicembre 2001, pp. 36-40.
- , *Musei e Beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano 2003.
- , *Approccio manageriale ai musei italiani*, in Fiocca R., Battaglia L. (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano 2006, pp. 51-70.
- , *I nuovi paradigmi e le opportunità*, in Golinelli C.M., *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè, Milano 2008, pp. 3-43.
- , *Presentazione - Indiani nudi e presupposti per il progressivo adeguamento dei musei e delle raccolte agli standard*, in Dragoni P. (a cura di), *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, EUM, Macerata 2008, pp. 9-13, 181-190.
- Montella M., Cerquetti M., *Innovazione della comunicazione nei musei locali delle Marche*, in Dragoni P. (a cura di), *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, EUM, Macerata 2008, pp. 191-200.

- Nicolai M., *La programmazione negoziata. Patti territoriali e contratti d'area: nuovi strumenti di finanza agevolata per le imprese e gli enti locali*, IPSOA, Milano 1999.
- Pennisi G., *Valutazione economica dei Beni Culturali e Ambientali*, «Rivista di politica economica», 76, 4, aprile 1986, pp. 547-567.
- Petraroia P., *Il governo*, in Barbati C., Cammelli M., Sciallo G. (a cura di), *Il diritto dei beni culturali*, il Mulino, Bologna 2003, pp. 153-171.
- Pine J.B., Gilmore J.H., *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano 2000.
- Posner R.A., *Theories of economics regulation*, «The Bell Journal of Economics and Management Science», 5, 1974, pp. 335-358.
- Rizzo I., *Patrimonio culturale: due punti critici*, «Economia della Cultura», 4, 2007, pp. 551-554.
- Sorrentino M., *L'imprenditorialità interna per l'innovazione. Aspetti teorici, gestionali e strategici*, CEDAM, Padova 1996.
- Stigler G.J., *The Theory of Economic Regulation*, «The Bell Journal of Economics and Management», vol. II, n. 1, 1971, pp. 3-21.
- Throsby D., *Economia e cultura*, il Mulino, Bologna 2005.
- Toscano B., *Qui, altrove o in nessun luogo*, in Mazzi M.C., Toscano B. (a cura di), *Pinacoteca comunale di Todi. Dipinti*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia 1998, pp. 13-24.
- , *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, pp. 19-29.
- , *Racconto dei beni culturali*, «Economia della Cultura», 2, 2008, pp. 145-155.

Bibliografia grigia

- Conferenza Permanente delle Associazioni Museali Italiane, *Carta Nazionale delle Professioni Museali*, 24 luglio 2006.
- ICOM, Consiglio esecutivo, *Curricula Guidelines for museum professional development* (elaborate da ICTOP - International Committee Training of Personnel), 2000.

Atti normativi

Legge 26 aprile 1964, n. 310, *Costituzione di una Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*.

Legge 8 giugno 1990, n. 142, *Ordinamento delle autonomie locali*.

Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 1994.

Legge 11 luglio 1995, n. 273, *Conversione in legge con modificazioni del Decreto legge 12 maggio 1995, n. 163, recante misure urgenti per la semplificazione dei procedimenti amministrativi e per il miglioramento e l'efficienza delle pubbliche amministrazioni*.

Legge 23 dicembre 1996, n. 662, *Misure di razionalizzazione della finanza pubblica*.

Decreto ministeriale 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*.

Legge 9 gennaio 2006, n. 14, *Ratifica ed esecuzione della Convenzione europea sul paesaggio, fatta a Firenze il 20 ottobre 2000*.

Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*.

D.lgs. 24 marzo 2006, n. 156, *Disposizioni correttive ed integrative al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione ai beni culturali*.

Decreto ministeriale 1 Dicembre 2006, *Commissione incaricata di elaborare una proposta per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione*.

Direttiva 19 Dicembre 2006, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, *Una pubblica amministrazione di qualità*.

Consiglio dei Ministri, 15 giugno 2007, *Piano di azione per la semplificazione e la qualità della regolazione*.

Commissione incaricata di elaborare una proposta per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione (d.m. 1-XII-06), *Sintesi dei lavori*, Roma, ottobre 2007.

Ministero per i Beni e le Attività Culturali, direttiva del 18 ottobre 2007 per l'adozione della *"Carta della qualità dei servizi" degli Istituti e dei luoghi della cultura*.

Il “salto di civiltà” dal museo alla democrazia industriale¹

Nel “Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali dell’Umbria”, 1976, erano stati “esaurientemente precisati i contenuti, i mezzi e gli obiettivi di una programmazione delle attività conservative” (1978, p. 122)² rispondente alle esigenze del patrimonio culturale italiano. “Il nostro dovere l’abbiamo fatto”, poteva orgogliosamente affermare Giovanni Urbani, “ci siamo posti il problema al punto più avanzato a cui si potesse portare”³. Il progetto, difatti, era talmente innovativo sotto il

¹ Scritto nel 2006, questo testo doveva confluire in un volume collettaneo – invece non più edito – in cui studiosi di diverse discipline avrebbero illustrato la figura e l’opera di Giovanni Urbani, riprendendo e sviluppando le relazioni presentate al convegno di studi su *Giovanni Urbani e la conservazione programmata del patrimonio artistico*, tenutosi il 22 giugno 2004 a Pisa, presso la Scuola Normale Superiore, con il seguente programma: Salvatore Settis, *Indirizzo di saluto del Direttore*; Bruno Toscano, *La conservazione programmata e la sua attualità*; Bruno Zanardi, *Teoria del restauro da Cesare Brandi a Giovanni Urbani*; Gianfranco Fiaccadori, *Restauro e filologia*; Giuliano Urbani (ministro in carica), *Intervento*; Fabio Merusi, *Giovanni Urbani e le leggi di tutela*; Rita Cassano, *Giovanni Urbani all’Istituto Centrale per il Restauro*; Riccardo Varaldo, *Economia della conservazione programmata*; Mara Nimmo, *Tempi, luoghi e modi della formazione secondo Giovanni Urbani*; Elisabetta Pallottino, *Il restauro architettonico secondo Giovanni Urbani*; Massimo Montella, *Il piano pilota dell’Umbria di Giovanni Urbani e la carta del rischio*; Tavola rotonda con Giorgio Torraca, Caterina Bon Valsassina, Roberto Cecchi, Licia Vlad Borrelli, Giovanni Romano, Giorgio Bonsanti, Paolo Marconi, Massimo Ferretti, Enrico Castelnuevo.

² Le citazioni cui seguano tra parentesi data e numero di pagina sono sempre riferite agli scritti di Giovanni Urbani raccolti nel volume *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000.

³ Urbani G., *Replica conclusiva del convegno*, in AA.VV., *Incontro-dibattito sul piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria proposto dal Ministero per i Beni Culturali ed Ambientali - Istituto Centrale del Restauro*, Atti (Perugia 6 Novembre 1976), Regione dell’Umbria, Giunta Regionale, Dipartimento per i Servizi Sociali, Perugia 1976, p. 100.

profilo concettuale, organizzativo⁴ e tecnico da comportare un vero e proprio “salto di civiltà” (1971, p. 19). Ma, notoriamente, suscitò una forte e diffusa “reazione di incomprensione e ostilità” (1976, p. 105). Sicché non se ne fece nulla allora né finora.

Comprendere le ragioni di Urbani e dell’ostinato rifiuto che gli venne opposto serve a fissare una pagina di storia della nostra cultura e magari a superare d’ora in poi l’ostacolo.

*Archetipi della cultura della conservazione*⁵

Di norma ogni organizzazione resiste al cambiamento: il timore di compromettere la condizione acquisita, per quanto eventualmente declinante, prevale facilmente sull’intelligenza del nuovo e dei suoi probabili vantaggi. Ciò, di certo importante, non basta tuttavia a spiegare la “bella prova di apertura mentale” (1978, p. 122) fornita nell’occasione dalla maggioranza degli “addetti ai lavori”⁶. In aggiunta e piuttosto occorre tener conto brevemente di stratificate remore culturali persistenti in larga parte del corpo professionale e accademico come anche della comune opinione.

⁴ “Precondizione necessaria di un’efficace politica conservativa è l’assetto totalmente diverso delle strutture decentrate di tutela [...] (se questo non costituirà il cardine della prevista «legge quadro», la liquidazione del patrimonio dei beni culturali sarà cosa fatta)” (1978, p. 122).

⁵ “Gli «archetipi», identificati dagli studiosi di *system dynamic* (Senge P., *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, Milano 1990), sono utilizzati come punto di partenza per introdurre un’analisi delle diverse modalità gestionali [...] [per] capire come mai piccoli cambiamenti possono dar vita a veri e propri stravolgimenti nell’ambiente decisionale [...] o, al contrario, perché sia così difficile avviare il sistema al cambiamento [...]. L’individuazione degli archetipi nelle rappresentazioni mentali consente di mettere allo scoperto le connessioni delle decisioni rispetto a conseguenze attese e non. [...] L’esplorazione degli elementi comuni alle rappresentazioni dell’attività [...] si fonda sul presupposto che l’indagine in questo ambito sia importante per comprendere sia i limiti sia le leve di un possibile cambiamento. [...] Se si vogliono apportare dei cambiamenti [...], indipendentemente dalla loro natura e forma, si dovranno necessariamente fare i conti con i meccanismi interpretativi diffusi fra i diretti protagonisti”, Lorenzoni G., Odorici V., *Processi cognitivi e opzioni strategiche nella gestione museale*, in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas Libri, Milano 1999, p. 388.

⁶ Le virgolette sono di Giovanni Urbani (1978, p. 122).

Molto semplificando, basti ricordare che la dottrina della conservazione del patrimonio storico e artistico prese forma moderna in età pre-industriale congiuntamente alla storia dell'arte e andando entrambe all'insegna del museo⁷: una macchina conclusa in se stessa, che, per sembrare idonea allo scopo, doveva poggiare sulla convinzione di poter sottrarre alla morte "ciò che la natura e l'arte hanno prodotto di più raro e perfetto"⁸, a patto di escluderlo dalle sue naturali funzioni utilitarie e di ripararlo in ambienti chiusi alla contaminazione del mondo, attrezzati per estromettere il tempo con i suoi effetti demolitori, custoditi da adepti⁹.

⁷ "L'esigenza di conservare l'arte del passato, già al suo primo affacciarsi alcuni secoli fa, ha dato luogo a una soluzione, come quella del Museo, che certamente è anche tecnica, cioè utile al fine conservativo, ma in linea subordinata ad un fine principale di tutt'altra natura. Il museo infatti nasce per assicurare l'uso estetico delle opere d'arte, una volta che il complesso delle loro originarie motivazioni culturali (d'ordine religioso, mitopoietico, cosmologico ecc.) è divenuto inattuale e incomprensibile per i posteri. Si può dunque dire che il museo, anche quando si serve di un efficiente laboratorio di restauro, svolge una funzione di conservazione *attiva* solo nei riguardi di una parte (sia pure la più importante) del significato «ideale» dell'opera d'arte, mentre per quello che è della sua conservazione materiale si limita a provvedervi, anche col restauro, in maniera sostanzialmente passiva" (1973, p. 27).

⁸ Kersaint A.G., *Discours sur les monuments publics prononcé au Conseil du Departement de Paris le 15 Décembre 1791*, Paris 1792, cit. in Castelnuevo E., *Arti e rivoluzione*, in *Arte, industria, rivoluzioni. Temi di storia sociale dell'arte*, Einaudi, Torino 1985, p. 154.

⁹ Sulla natura e la funzione del museo moderno cfr., fra i molti altri, Wescher P., *I furti d'arte. Napoleone e la nascita del Louvre*, Einaudi, Torino 1988; Emiliani A., *Musei e museologia*, in AA.VV., *Storia d'Italia. I documenti*, 5-II, Einaudi, Torino 1973; Hauser A., *Sociologia dell'arte*, Einaudi, Torino 1977; Buzzoni A., Ferretti M., *Musei*, in AA.VV., *Capire l'Italia. Il patrimonio storico-artistico*, TCI, Milano 1979; Castelnuevo, *op. cit.*; Pomian K., *Collezionisti, amatori e curiosi. Parigi-Venezia XVI-XVIII secolo*, Il Saggiatore, Milano 1989; Dupuy M.A. (a cura di), *Dominique Vivant Denon. L'oeil de Napoleon*, Ed. de la réunion des musées nationaux, Paris 1999; Haskell F., *La dispersione e la conservazione del patrimonio artistico*, in AA.VV., *Storia dell'arte italiana*, 3-III, Einaudi, Torino 1981; Pommier E. (a cura di), *Les Musées en Europe à la veille de l'ouverture du Louvre*, Actes du colloque (Musée du Louvre, 3-5 juin 1993), Klincksieck, Paris 1995; Toscano B., *Il museo e la sconfitta dei contesti*, «Cadm», IX, n. 26, 2001; Bazin G., *Le Temps des musées*, Desoer, Liège 1967; Schaer R., *Il Museo tempio della memoria*, Universale Electa/Gallimard, Milano 1996; Bairati E., *Alle origini del museo moderno: l'eredità della Rivoluzione nella crescita dei musei europei dell'Ottocento*, in AA.VV., *Ideologie e patrimonio storico-culturale nell'età rivoluzionaria e napoleoni-*

Sottostavano a questi assunti i paradigmi noti, consolidati attraverso l'età romantica fino all'ultimo idealismo, fra cui soprattutto, ancora sommariamente elencando, la nozione anali-

ca, Atti del convegno, Tolentino 18-21 settembre 1997, Archivi di Stato, Roma 2000; 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; Montella M., *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano 2003, pp. 177-182: «Per proporsi di costruire stabilimenti capaci di conservare e di mostrare 'tutto' il meritevole di essere conservato e mostrato, bisognava [...] aver pensato, intanto, che quel tutto corrispondesse a un numero finito [...]. E bisognava aver pensato che nell'ordinario e perciò trascurabile universo a perdere un canone gerarchico certo facesse discernere le considerevoli eccellenze di rarità o bellezza da preservare in eterno. E bisognava anche aver pensato che il valore intero di questi selezionati tesori fosse ad essi totalmente intrinseco, sicché non patisse per la rimozione dalle sedi proprie, ma avesse anzi a crescere venendo in un medesimo ambiente a vicino paragone con altri campioni di assimilabile specie. [...] Perciò [...] questo "strano sistema da qualche tempo invalso in Europa", come allora notava quasi solo Quatremère de Quincy, 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. [...] Il Louvre, sotto la direzione 'manageriale' di Dominique Vivant Denon, è già una macchina perfetta a questi fini. Dispone di servizi centrali (sale di esposizione, depositi e laboratorio di restauro) e di appositi strumenti sussidiari (inventari e cataloghi scientifici), di normative tecniche (criteri di allestimento e di illuminazione) e scientifiche (ordinamento per epoche e scuole), di attività culturali (mostre periodiche, pure accompagnate da catalogo) e commerciali (produzione di calchi, copie e stampe per la vendita al pubblico) (cfr. Dupuy, *op. cit.*). [...] L'esigenza della conservazione e della utilizzazione sociale di tutto ciò che merita di sopravvivere al tempo per utilità dei cittadini ha trovato compiuta soluzione (cfr. Haskell, *op. cit.*). Notoriamente, "di questo modello di museo-simbolo dello 'Stato culturale' non si perse la memoria dopo la fine dell'Impero. Dopo la Restaurazione esso continuava ad agire con tale forza di attrazione che gli anni dopo il 1815, sotto l'urgenza della restituzione e della redistribuzione, ci permettono di registrare il primo, grande dibattito moderno sul primato della concentrazione o del rispetto dei contesti" (Toscano, *Il museo e la sconfitta dei contesti*, cit.). [...] il nuovo disegno si era ormai affermato come il più adeguato alle istanze di conservazione e di fruizione. [...] le stesse sembianze architettoniche [...] esaltavano il tempio dell'arte (Id., *Il territorio come campo di ricerca storico-artistica*, oggi, cit., pp. 20-21). Nel secolo scorso la diffusione mondiale non ha mutato, in sostanza, la forma ideale ottocentesca. [...] Riemergendo, anzi, anche in Italia, nell'ultimo ventennio del Novecento, "una rappresentazione prosopopeica, monumentale e selettiva, delle cose d'interesse artistico e storico" e un linguaggio usato a descriverle incline "volentieri alla metafora: lontano da ogni accezione pragmatica, da qualunque interesse per la lettura tecnica dei rapporti spaziali e temporali riferiti dagli oggetti d'arte come dal paesaggio intero", il concetto stesso di bene culturale ha preso ad attingere sempre più volentieri a "esemplarità squisitamente museali" (ivi, pp. 20-21)».

tico-sommatoria del patrimonio e, pertanto, le tecniche conoscitive e del restauro portate sui singoli oggetti e con riguardo alla loro forma e non altrettanto alla materia, le selettive gerarchie di valore, la dottrina del sublime e, insomma, la concezione sacrale dell'arte e la teorizzazione della sua "estraniazione dal contesto concreto della vita"¹⁰. Difatti la rivoluzione borghese, nel sostituire l'arte alla religione, la bellezza alla fede, per soddisfare altrimenti l'incomprimibile tensione umana al soprannaturale, aveva mantenuto un'impostazione ideologica di eredità scolastica, poi riaffermata dal neoidealismo italiano, per la quale, "chiusa, e definitivamente, l'età dell'utilizzazione vitale, funzionale del patrimonio artistico [...] e della conservazione [...] spontanea"¹¹, il museo veniva a porsi come luogo di culto atemporale per le superiori, gratuite occupazioni dello spirito¹²: le sue pareti, entro le quali può andare in opera la conservazione, lo difendono dalla circostante natura decaduta esposta alla materiale corruzione e soggetta all'economia: ovvero allo stato di necessità, all'istintiva esosità, ai bisogni primitivi che tarpano l'umanità indebolita nell'intelligenza e nella volontà¹³.

¹⁰ Bologna F., *Dalle arti minori all'industrial design. Storia di un'ideologia*, Laterza, Bari 1972, p. 208. "Quello della perfezione è certamente il più legittimo e degno dei fini, che però comporta di necessità la chiusura in se stessa e la stagnazione dell'attività che questo fine eventualmente raggiunga [...]. Ma che senso ha la perfezione (e la conseguente immobilità) del restauro della pittura in un mondo che cambia? Semplicemente quello di indicare che la pittura, e al suo seguito tutta l'arte del passato, non ha altra possibilità di sopravvivenza, sia materiale che ideale, che in condizioni di separatezza e di progressivo allontanamento dal mondo della vita" (1990, pp. 88-89).

¹¹ Emiliani, *op. cit.*, p. 1615.

¹² "Durante il primo periodo della sua esistenza, il museo [...] privilegia l'atemporale e l'universale. 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. [...] Anche la storia rappresentata nei musei [...] è atemporale, nella misura in cui vi si vede un repertorio di esempi sempre in vigore ed ha una portata universale perché quegli esempi sono supposti validi per tutti gli uomini civilizzati", Pomian K., *Il museo d'arte e la storia*, in AA.VV., *L'intelligenza della passione. Scritti per Andrea Emiliani*, Minerva Edizioni, Bologna 2001, p. 457.

¹³ "Secondo Hegel il «bisogno [...] si trova fuori dall'arte»", Hegel F., *Estetica*, Merker N. (a cura di), Einaudi, Torino 1967, p. 1099.

E questa cultura museale verrà quindi codificata in legge di stato e con l'aggiunto istituto del vincolo, grazie al quale il museo fuoriesce dalle sue mura per raggiungere gli oggetti che non può inglobare, ed eretta infine a Ministero.

Il “salto di civiltà” di Giovanni Urbani

La trentennale esperienza confluita nel “Piano Pilota” aveva convinto Giovanni Urbani che: “è necessario prendere atto della incapacità di un certo tipo di mentalità tradizionale di risolvere il problema della conservazione dei beni culturali”¹⁴. Bisognava a suo avviso persuadersi che “la nostra cultura [...] non è all'altezza della situazione che stiamo vivendo. [...] non sono all'altezza della situazione il rispetto formale, il sentimento estetico e gli interessi di studio che rivolgiamo alle nostre antiche città, se all'atto pratico tutto quel che ne deriva è un sempre più rapido peggioramento sia dello stato delle città che delle condizioni di vita di chi vi abita” (1981, p. 53).

E molto importante era la chiosa a così radicali affermazioni: “questa nostra maturazione, in fondo, ci è costata, perché noi nasciamo, come tutti gli storici dell'arte, come tutti gli archeologi di questa Amministrazione, nasciamo, ripeto, come degli umanisti. Eravamo ben felici della nostra competenza di restauratori, di decidere se una cosa è bella oppure brutta. Poi abbiamo capito che non era questo il problema, che non era più questo qui, ma un altro: uno stato di dissesto generale sul quale il nostro dire bello o brutto non ha più nessuna incidenza. Perciò dovevamo uscire dalla nostra specializzazione ed entrare in un'altra”¹⁵.

All'origine del percorso di Urbani stanno due questioni essenziali. La prima attiene all'autenticità e alla veridicità dell'opera d'arte¹⁶, presupposti indispensabili per la correttezza del giudizio

¹⁴ Urbani, *Replica conclusiva al convegno*, cit., p. 99.

¹⁵ Ivi, p. 100.

¹⁶ “Nel caso di quelle discipline (storia dell'arte, archeologia ecc.) le cui fonti non sono costituite solo da testimonianze verbali, ma soprattutto da opere e manufatti,

sia storico che artistico ed estetico, ma difficilmente coniugabili con l'inevitabile soggettività degli interventi di restauro¹⁷; e tanto più, da un lato, per la "scelta, operata assai per tempo dalla cultura storico-artistica moderna, di privilegiare nel restauro l'obiettivo estetico rispetto a quello semplicemente conservativo" (1980, p. 34) e, dall'altro, per la pretesa di poter rimuovere il danno intervenuto, senza accorgersi che si arriva in tal modo a "falsificare e perciò svalutare ulteriormente la cosa danneggiata" (1971, p. 19). La seconda concerne la percezione dei limiti della *Teoria del Restauro* di Cesare Brandi¹⁸, perché concepita in termini di

autenticità e veridicità formano un unico requisito" (1973, p. 25). "Se [...] non potessimo essere certi che ciò che vediamo di un'opera d'arte è esattamente ciò che quell'opera è, e non una nostra illusione o uno scherzo di natura, i nostri discorsi sull'arte non avrebbero senso. L'autenticità costituisce dunque la garanzia razionale della realtà dell'opera, e quindi la condizione stessa della sua intelligibilità critica. [...] il farsi avanti dell'opera sotto il profilo dell'autenticità comporta l'improvvisa emergenza della struttura fisica dell'opera" (1967, pp. 15-16).

¹⁷ "Per il più recente pensiero estetico restauro e critica d'arte sono praticamente la stessa cosa. Per la storia dell'arte, dunque, l'accertamento dell'autenticità delle «fonti», anche quando si effettua mediante un'attività tecnica come il restauro, coincide in tutto e per tutto con l'apprezzamento delle qualità estetiche dell'opera d'arte. Al laboratorio d'analisi non è quindi richiesto che di fornire delle semplici conferme, documentarie o descrittive, della maniera di procedere, del metodo intuitivo mediante cui storici dell'arte e restauratori assicurano la pienezza del godimento dell'opera d'arte. Per la verità [...] questo stato di cose non ha mancato di destare perplessità e preoccupazioni. Storicamente il restauro nasce dalla naturale tendenza ad apprezzare il nuovo più del vecchio, e non sembra che si sia molto allontanato da questa origine «ingenua» solo perché, ad un certo momento, invece di sovrapporre il nuovo al vecchio, ha dato valore di novità al vecchio che veniva riscoprendo per la prima volta. È comunque abbastanza paradossale che di fronte a delle opere d'arte così restituite al loro stato originale, i giudizi degli storici dell'arte si dividano ritualmente in maniera altrettanto insanabile che se si trattasse di giudicare non un'operazione tecnica, ma addirittura dei prodotti estetici attuali. Ciò che autorizza il sospetto che il criterio del rispetto dell'autenticità dell'opera non sia, come del resto non potrebbe non essere, storicamente condizionato, ma anche che non sia da meno, quanto alla tendenziosità del suo rapporto con l'arte del passato, di qualsiasi altro «gusto d'epoca»" (1973, p. 26).

¹⁸ "Il punto di distacco dalla *Teoria del Restauro* di Brandi risiede in realtà nel sistema di relazioni di cui il singolo manufatto d'arte è nodo. Anche la materialità dell'opera d'arte, infatti, può rischiare di ridursi a una nozione astratta, finché s'immagina il manufatto come entità isolata dal suo contesto. Se invece si coglie la pregnanza delle continue interrelazioni fra l'oggetto e il suo intorno, se si considera, insomma, in modo scientifico il rapporto fra manufatto e ambiente, allora appare in tutta la

difesa passiva degli oggetti per se stessi considerati e non anche in rapporto al contesto di appartenenza.

La soluzione razionale per entrambi questi problemi passava dalla possibilità di evitare il prodursi dei danni, conferendo “corpo di azione tecnica a quel rovesciamento del restauro tradizionale finora postulato solo in sede teorica (Brandi) come «restauro preventivo»”, mediante l’impianto di un sistema di conservazione programmata portata 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” (1976, p. 104).

L’auspicato “salto di civiltà” fondava dunque sul riconoscimento che, “almeno in un paese come il nostro, il patrimonio dei beni culturali non deve essere considerato separatamente dall’ambiente naturale” (1976, p. 103). Superando la ottocentesca epistemologia analitico-sommatoria, la concezione sacrale dell’arte e la sua separazione dal complesso insieme di tutti gli interessi sociali¹⁹, si doveva finalmente approdare ad una concezione “feriale” del patrimonio come sistema aperto ai sovrasistemi ambientale, economico e sociale: “dovrebbe stupirci [...] se, nel mondo d’oggi, solo il settore dei beni culturali fosse in contrasto con lo spirito della civiltà contemporanea. Che esso invece vi si conformi in tutto e per tutto è dimostrato, fra l’altro, [dal fatto che] [...] tende a entrare in uno spazio che sempre più coincide con quello fisico dell’esistenza (urbanistica, pianificazione territoriale ecc.)” (1971, p. 24).

sua problematica ricchezza la dimensione di globalità con la quale Urbani guardava al patrimonio culturale e ai suoi destini. In questo rapporto fra il sistema-oggetto e il sistema-ambiente è iscritta, infatti, per Urbani, la specifica vicenda conservativa di ciascuna opera d’arte, perché è dall’interazione nel tempo fra i due sistemi (e non da un generico passaggio nel tempo) che dipendono concretamente le trasformazioni che nel lungo periodo subiscono i manufatti artistici”, Petrarola P., *Postfazione*, in Urbani, *Intorno al restauro*, cit., pp. 155.

¹⁹ “Non si dimentichi [...] che affrontare il problema conservativo sul piano dell’insieme, della totalità delle opere esistenti, significa affrontarlo sul piano della società, dove il destino dell’arte del passato si decide nel concreto” (1967, pp. 15-18).

Beni culturali, territorio, paesaggio, ambiente

La concezione sistemica del patrimonio culturale, “che, almeno in Italia, è coesteso all’ambiente come sua peculiare componente qualitativa” (1973, p. 27), metteva Giovanni Urbani in piena sintonia con quel “fronte”²⁰ di storici dell’arte, come Andrea Emiliani e Bruno Toscano, che fra gli anni ’60 e ’70 provavano a rompere la tradizionale compartimentazione disciplinare del settore²¹, per ricondurre la valorizzazione e la conservazione dei beni culturali nel quadro della politica economica ed urbanistica. Ma l’apertura tentata da Urbani nei confronti della presunzione di autosufficienza della cultura umanistica e delle connesse discipline e tecniche era di più ampia portata. La differenza, in apparenza sottile, ma in effetti notevole, attiene al fatto che lo stesso oggetto può essere visto come territorio, ambiente o paesaggio a seconda che se ne privilegi il profilo geografico e urbanistico o ecologico o storico e visualistico. Emiliani e Toscano sono bene avvertiti di questi diversi aspetti e delle molte implicazioni economiche e sociali inerenti a ciascuno e all’insieme. Ma ai loro occhi risalta su tutto il paesaggio: del sistema economico e industriale notano specialmente l’incidenza sullo squilibrio territoriale e sul decadimento dei centri storici minori, sulla rarefazione del tessuto artistico dei luoghi, sulla distruzione dell’architettura agricola, sulla compromissione degli assetti urbani, sulla sostituzione dei materiali da costruzione storici, insomma sulla forma

²⁰ “Ricerche, obiettivi e metodi, in vario modo interagenti con l’impegno a favorire la conservazione e la conoscenza della geografia artistica reale del nostro paese, avevano costituito negli anni Sessanta e Settanta un vero e proprio «fronte». Questo termine è usato qui in una accezione che vuole essere anche politica e, in un certo senso, perfino militante. C’era, allora, un settore per niente minoritario degli studi che intendeva dar battaglia sul terreno della conservazione non solo intervenendo su questo o quel problema ma anche, se non soprattutto, proponendo nel concreto della ricerca un metodo di lavoro funzionale a quell’obiettivo. Ma non si può stare sempre in elmo e corazzati: tutte le battaglie sono destinate a finire e non staremo dunque a piangere per il sopravvenuto ordine sparso”, Toscano, *Il territorio come campo di ricerca storico-artistica*, oggi, cit., p. 28.

²¹ Un settore “orgogliosamente appagato del proprio splendido isolamento”, ivi, p. 21.

del territorio. Urbani, invece, vede anzitutto l'ambiente in chiave ecologica e osserva i fattori chimici e fisici di deterioramento che si esercitano sulle superfici dei materiali²². Denuncia, perciò, la miopia e i danni della società industriale²³, ma, diversamente da molti come Argan²⁴, anziché reagire con “vecchie e nuove superstizioni”, incorrendo “nelle nebbie di un'ideologia ambientalista totalizzante, erede dell'antindustrialismo ottocentesco e, ancora più indietro, delle grandi paure millenaristiche” (1971, p. 20), confida nella logica industriale della produttività e in “ben mirate innovazioni tecnologiche”, grazie alle quali ottenere “che ciò che finora ha portato alla separazione e al dissidio possa un giorno ricongiungere e sanare” (1981, p. 55).

Per Urbani l'obiettivo era, dunque, non soltanto di risarcire la museale scissione ottocentesca fra testo e contesto, fra conservazione dei beni culturali e uso del territorio, ma, più ancora, di abbattere le tradizionali barriere, anch'esse di lunga eredità scolastica e di recente conferma neoidealistica, fra arte e scienza e tecnica, giacché “nessuna soluzione è possibile fintanto che non

²² “Per effetto dell'inquinamento e della accresciuta aggressività dei fattori ambientali in genere [...] la partita della conservazione oggi si gioca letteralmente «sulla pelle» dei monumenti, ancora una volta nel senso che è dal buono stato delle superfici che dipende in ultima istanza l'integrità dell'intera struttura edilizia” (1986, pp. 83-84).

²³ “Se è chiaro che la civiltà industriale è dappertutto la causa prima del dissesto ambientale e del cattivo uso delle risorse naturali del pianeta, è meno chiaro come mai una così smisurata forza distruttiva, caratterizzata dalla rapidità e dagli effetti a catena dei suoi processi, di fronte ai cosiddetti beni culturali, e in particolare di fronte al patrimonio edilizio storico, abbia scelto di agire, nella generalità dei casi, coi mezzi indiretti dell'inquinamento e nei tempi lunghi o lunghissimi dell'incuria e dell'abbandono. [...] ritengo che sia intellettualmente onesto riconoscere che, su questo specifico capitolo della sopravvivenza del patrimonio storico, alla civiltà industriale non può essere imputato che di essersi disinteressata del problema, o per meglio dire di aver mutuato dallo spirito dell'epoca una maniera di porre il problema per cui le testimonianze del passato vengono sì riconosciute come beni o valori di notevole pregio, e quindi meritevoli di sopravvivere, ma lasciando che a questa sopravvivenza provveda più la naturale forza d'inerzia per cui tali beni sono giunti fino a noi, che noi stessi con azioni coerenti e commisurate allo scopo” (1981, pp. 50-51).

²⁴ Cfr. Argan G.C., *Questioni per la riforma*, in AA.VV., *Memorabilia: il futuro della memoria. I. Tutela e valorizzazione oggi*, Ministero per i Beni Culturali e Ambientali, Laterza, Roma-Bari 1987.

si individuano con la massima precisione i termini reali in cui il problema [...] si pone, rinunciando una volta per tutte a credere che siccome si tratta, come diceva Croce non a caso dell'arte, di qualcosa che «tutti sanno cosa sia», la sua comprensione non sia affare d'intelletto pratico, ma di estetica e magari di filosofia del diritto" (1978, p. 122). Solo "un deciso passaggio di marcia dai giri troppo larghi del pensiero estetico a quelli più serrati del pensiero scientifico" (1984, p. 66) avrebbe potuto permettere, pertanto, di superare la specializzazione "nella quale ci siamo sempre mossi", per "entrare in un'altra specializzazione, nella quale sta entrando l'intera società civile ed ogni disciplina scientifica degna di questo nome. Entrare nella dimensione della previsione"²⁵.

In effetti, per intendere tutto il potenziale del "Piano Pilota" e degli altri studi in cui il tema della salvaguardia del patrimonio artistico viene correlato all'ambiente²⁶, servirebbe appurare precisamente il grado di conoscenza che Urbani poté acquisire, anche per via della frequente collaborazione con Giorgio Nebbia, Marcello Paribeni e Giorgio Torracca, in ordine alle novità del pensiero scientifico che maturavano in quegli anni. Di certo un peso notevole nella impostazione del suo progetto conservativo²⁷ ebbero la termodinamica dei sistemi aperti o dei

²⁵ "Nessuna disciplina scientifica è tale, qualora non si ponga il problema della previsione della vita, delle particelle subatomiche, e, visto che questo ci riguarda più da vicino, del comportamento dei materiali per lunghissimo tempo, eccetera. Quindi ci siamo posti su questo piano, dove previsione ha significato naturalmente 'prevenzione' " (1976 (a), p. 99).

²⁶ Al 1970 data la ricerca sui danni dell'inquinamento al patrimonio culturale (cfr. ENI, ISVET: *L'intervento pubblico contro l'inquinamento*, Roma); al 1973 il volume *Problemi di conservazione* (Ministero della Ricerca Scientifica e Tecnologica, Bologna) e la ricerca inerente al patrimonio artistico inclusa nel *Primo rapporto sullo stato dell'ambiente italiano* (ENI, Tecneco, Roma); al 1983 il lavoro sulla *Protezione del patrimonio monumentale dal rischio sismico* (ICR, Roma).

²⁷ "Stante l' «irreparabilità» del danno, l'unico intervento conservativo adeguato non può avere che carattere preventivo. È così sembrato necessario che al costo per la riparazione del danno (per la parte di questo imputabile all'inquinamento), si dovessero sommare le spese per gli interventi di difesa preventiva, anche se dei medesimi, abbastanza incredibilmente, non è mai fatta menzione in nessuno dei bilanci ministeriali dalle origini ad oggi" (1971, p. 19).

processi irreversibili²⁸ formulata da Prigogine²⁹ e le teorie del caos³⁰ e delle catastrofi³¹. Ma, probabilmente, una anche maggiore influenza venne dalla nuova corrente di studi che sul principio degli anni '60 prese ad occuparsi di *environmental economics*³².

²⁸ «È legge indefettibile della termodinamica che nulla possa conservarsi immutato a tempo indeterminato» (1982, p. 47). Può essere interessante notare che nel 1971 era stato pubblicato da Leonardo il volume di Prigogine sulla *Termodinamica dei processi irreversibili* e che la teoria dei sistemi considera la vulnerabilità come fonte sistemica del rischio, pone in relazione la probabilità e l'intensità dell'evento con il livello delle misure di prevenzione e riferisce le misure di prevenzione alla sorveglianza dell'ambiente, fonte di fattori stressanti, ed ai sistemi di neutralizzazione preventiva di tali fattori: le misure di prevenzione hanno dunque la funzione di contenere la probabilità e l'intensità di tali eventi (cfr. Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, FrancoAngeli, Milano 2001).

²⁹ «La fisica classica aveva compiuto due errori fondamentali: 1) si era limitata a studiare le situazioni di equilibrio; 2) aveva ignorato il fatto che molti fenomeni sono non-lineari, ovvero che in essi la somma delle singole cause non produce la somma degli effetti corrispondenti ("il tutto è diverso dalla somma delle parti", come già avevano affermato agli inizi del secolo XX gli psicologi della Gestalt). Rimediare a questi due errori è stata una gigantesca impresa, una delle più straordinarie conquiste culturali del nostro tempo, compiuta da Prigogine tra gli anni Cinquanta e gli anni Settanta. Per ovviare al primo errore egli è stato costretto a costruire una disciplina completamente nuova, la termodinamica dei sistemi aperti (o, come si usa anche chiamarla, la termodinamica dei processi irreversibili), ovvero dei sistemi in cui sono possibili, oltre che scambi energetici, anche scambi di materia con l'ambiente esterno. [...] La grande importanza del risultato di Prigogine consiste nel fatto che esso consente di unificare, nell'ambito della termodinamica dei sistemi aperti, la fisica con la biologia e di permettere lo studio quantitativo dei processi di auto-organizzazione. Ma vi è di più. Questo risultato implica che le leggi di evoluzione della natura contengano, come proprietà oggettive, l'irreversibilità e la probabilità. Diventa dunque possibile definire rigorosamente il concetto di «tempo», associandolo ad una misura dell'aumento di imprevedibilità via via incontrato durante il monitoraggio dell'evoluzione di un sistema», Pessa E. *Introduzione* in Prigogine I., *Il futuro è già determinato?*, Di Renzo Editore, Roma 2003. Difatti Urbani (1971, p. 20) scriveva: «occorre dunque che ciascuna disciplina e scienza particolare deduca la propria direzione di ricerca da questo confronto con l'incalcolabile, che non è un'entità astratta o un'ipotesi mistica, ma un termine ultimativo di riferimento per misurare, in ogni campo, i limiti delle conoscenze attuali».

³⁰ «[...] l'ipotesi di una misura portata su stato di conservazione e velocità di degrado, ora che la scienza ha appena cominciato a confrontarsi con l'informe e con il caos» (1981, p. 47).

³¹ Per altro, come riferisce Zanardi (*Conservazione, restauro e tutela. 24 dialoghi*, Skira, Milano 1999, pp. 381-382) Urbani indusse Antonio Pedrini, un matematico attivo presso l'ICR, a tradurre per Einaudi nel 1980 il libro di René Thom, *Stabilità strutturale e morfogenesi*, dedicato alla teoria delle catastrofi.

³² I principi della termodinamica furono ripresi anche nelle discipline economiche in particolare per opera di «Kenneth Boulding (*The Economics of the Coming Spaceship Earth*,

L'economia dell'ambiente

Se la cultura di Urbani fosse rimasta circoscritta agli ambiti disciplinari di stretta osservanza umanistica, la carica innovativa della sua proposta non avrebbe potuto discostarsi troppo dai già notevoli traguardi raggiunti in quel medesimo tempo dalla *Carta Europea del Patrimonio Architettonico*, adottata ad Amsterdam nel 1975, che prospettava una "conservazione integrata" conseguibile non tanto per passiva efficacia di vincoli e sanzioni, ma per positiva opera di pianificazione territoriale.

Il ricondurre, invece, il problema della conservazione ai domini dell'ecologia e il fatto di addurre a motivo lo stretto rapporto sussistente fra salvaguardia ambientale, sviluppo economico e tecnologico e qualità del benessere rivelano una chiara intelligenza dei nuovi orientamenti degli studi economici: "la preoccupazione per la conservazione materiale dell'opera d'arte ha la stessa radice della preoccupazione ecologica, cioè rientra in quel movimento universale d'opinione per cui, da una ventina d'anni, si è preso a temere che gli attuali modi di produzione e di vita finiscano per compromettere l'equilibrio tra le varie componenti del mondo fisico, così minando le condizioni stesse della sopravvivenza della nostra specie" (1983, pp. 59-60).

Significativo, ad esempio, è che Urbani citi espressamente Bertrand de Jouvenel³³, promotore alla fine degli anni '50 del movimento dei

in Jarret H. (ed.), *Environmental Quality in a Growing Economy*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1966) e, soprattutto, di Nicholas Georgescu-Roegen (*The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press, Cambridge 1971): quest'ultimo propone di riformulare la rappresentazione neoclassica del processo economico come di un organismo circolare e reversibile, con una visione che integri i principi della termodinamica, in particolare il fatto che i processi non sono reversibili e che esiste quindi una 'freccia del tempo', Bresso M., *Per un'economia ecologica*, Carocci, Roma 2002, p. 31.

³³ "Una volta ricondotti nel sistema ambientale, ai cosiddetti beni culturali non può essere assegnata funzione o posizione diversa da quella che tocca a ogni altra componente dell'ambiente: divenire una risorsa impiegabile per una politica di sviluppo tesa a ristabilire un certo equilibrio fra sistema socio-economico e sistema ambientale, come condizione prima per il recupero di una migliore qualità della vita o, come preferiva dire Bertrand de Jouvenel, per il «passaggio da una società quantitativa a una società qualitativa»" (1981, p. 52).

«Futuribili» e della omonima rivista «Futuribles»³⁴, il quale, di fronte ai crescenti fenomeni di degrado ambientale, aveva contestato le logiche economiche imperanti a cominciare dagli indicatori monetari per la misurazione del benessere, obiettando che la stima numerica del prodotto interno lordo non esprime i corrispettivi costi in termini di distruzione delle risorse naturali, di danni alla salute, di compromissione del rapporto fra uomo e natura³⁵. Anche considerevoli sono i collegamenti che, quanto meno per il tramite di Giorgio Nebbia³⁶, Urbani dovette avere con il «Club di Roma»³⁷, al quale si deve la pubblicazione nel 1972 di quel *Rapporto sui limiti dello sviluppo*³⁸ che giudicava la crescita economica incompatibile con l'ambiente e a lungo termine insostenibile, perché immanente ad una dimensione quantitativa inconciliabile con una concezione qualitativa del benessere da misurare in base a parametri socio-culturali³⁹.

Ma le informazioni di Urbani furono presumibilmente assai più ampie e supportate dalla capacità di cogliere le indicazioni più fertili del dibattito che dagli inizi degli anni '60, di fronte ai danni irreversibili dell'inquinamento riscontrati nei paesi industrialmente avanzati⁴⁰, aveva coinvolto un crescente numero di

³⁴ In Italia Pietro Ferraro fondò la rivista «Futuribili», continuata fino al 1974, alla quale contribuì anche Giorgio Nebbia.

³⁵ «Bertrand de Jouvenel pubblicò *L'art de la conjecture* nel 1964 (Editions du Rocher, Monaco), la cui versione inglese *The art of conjecture* comparve nel 1967 (Basic Books, New York). A lui si deve la nozione di *futuribles*, ovvero la contrazione di due parole *future* e *possible*. Egli può essere considerato il predecessore dei cosiddetti scenari, che non prevedono o predicono gli eventi futuri, ma mostrano delle alternative ai futuri possibili», Van Steenberghe B., *Studi sul futuro: arte o scienza? L'importanza di Bertrand de Jouvenel*, in Gasparini A. (a cura di), *La Previsione. Modi e temi italiani*, «Futuribili», 3/2004, FrancoAngeli, Milano 2005.

³⁶ Nel 1973 l'Istituto Ricerche Applicate Documentazione e Studi, presieduto da Flaminio Piccoli, organizzò la terza conferenza mondiale di studi sul futuro, cui parteciparono anche de Jouvenel, Pietro Ferraro, Aurelio Peccei e Giorgio Nebbia.

³⁷ Fondato nel 1968 presso l'Accademia dei Lincei

³⁸ Cfr. Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., *The limits to growth*, Universe Books, New York, 1972; trad. it. *I limiti dello sviluppo*, Mondadori, Milano 1972.

³⁹ Ovvero con quella «funzione di benessere sociale» poi considerata nei processi di valutazione costi-ricavi degli investimenti pubblici.

⁴⁰ Cfr. Carson R., *Silent Spring*, Houghton Mifflin, Boston 1962; Commoner B., *Il cerchio da chiudere*, Garzanti, Milano 1977 (I ed. 1972).

studiosi di diverse discipline, a cominciare dalla biologia, dalla sociologia e dall'economia pubblica e aziendale⁴¹. Egli, infatti, mostra di avere ben compreso i contributi dei nuovi studi di economia ambientale⁴² e di condividere le tesi dei "limiti sociali" allo sviluppo pur senza ingabbiarsi nell'estremismo ecocentrista⁴³, che pretendeva di sostituire il paradigma dell' "eccezionalismo umano" con un "nuovo paradigma ecologico". In particolare sembrano riflettersi in numerose sue affermazioni tanto il principio dell'equità intergenerazionale dei Meadow, per il quale si ha l'obbligo di trasmettere alle generazioni future il patrimonio ambientale, quanto il "paradosso" di Easterlin⁴⁴, la *joyless economy* di Scitovsky⁴⁵ e gli sforzi del cosiddetto "movimento

⁴¹ Data al "1961 la fondazione dell'allora *World Wildlife Fund* [...]. Nel 1962 la biologa Rachel Carson pubblicò *The Silent Spring*, un libro nel quale, per la prima volta, veniva rivelata al pubblico la gravità delle conseguenze di un uso indiscriminato di insetticidi come il Ddt in agricoltura. Nel 1968, un altro biologo, Garrett Hardin, lanciò, con un articolo su *Science* dalle forti connotazioni filosofiche, il tema della gestione dei beni comuni – come gli oceani o l'atmosfera – e dei rischi connessi con il trattare con libertà individuale illimitata risorse che sono invece limitate", Cicerchia A., *Introduzione* in Cicerchia A., Astili P., Anghinelli S., Zatti A. (a cura di), *Strumenti per le politiche di sviluppo sostenibile. Contabilità, indicatori e acquisti pubblici verdi*, FrancoAngeli, Milano 2006, pp. 15.

⁴² Cfr. Kapp W., *Social Costs of Business Enterprise*, Asia Publishing House, New York 1963 (I ed. 1950); Coase R., *The Problem of Social Cost*, «Journal of Law and Economics», October 1960; Buchanan J.M., Stubblebine W.C., *Externality*, «Econometrica», n. 29, 1962; Boulding, *op. cit.*; Ayres R.U., Kneese A.V., *Production, Consumption and Externalities*, «The American Economic Review», n. 59, 1969; Kneese A.V., Ayres R.U., D'Arge R.C., *Economics and the Environment: a Material Balance Approach*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1970; Leontief W., *Environmental Repercussions and the Economic Structure: an Input-Output Approach*, «Review of Economics and Statistics», 52, n. 3, 1970; Georgescu-Roegen, *op. cit.*; Krutilla J.V., Fisher A.C., *The Economics of Natural Environment*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1972; Maler K.G., *Environmental Economics: a Theoretical Enquiry*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1974. In merito cfr. in particolare Pearce D.W., Turner K., *Economia delle risorse naturali e dell'ambiente*, il Mulino, Bologna 1991; Bresso, *Per un'economia ecologica*, cit.

⁴³ Cfr. Catton W., Dunlap R., *Environmental Sociology: a New Paradigm*, «American Sociologist», n. 13, vol. I, 1978.

⁴⁴ Cfr. 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*, Academic Press, New York 1974.

⁴⁵ Cfr. Scitovsky T., *The Joyless Economy*, London, Oxford University Press 1976.

degli indicatori sociali” per individuare parametri di misurazione del benessere non monetari⁴⁶ con cui stimare un “prodotto interno netto” comprensivo anche delle risorse naturali che non vengono scambiate sul mercato⁴⁷: “la nostra cultura, in tutti i suoi aspetti e specialità, non è all’altezza della situazione che stiamo vivendo. Non lo è l’economia, se il suo problema centrale continua ad essere come dotare gli individui di un certo potere d’acquisto [...], senza preoccuparsi di considerare che se il potere d’acquisto è sufficiente a regolare la produzione e i movimenti dei beni di consumo, non lo è ad acquisire l’unico bene durevole partecipabile all’intera comunità: l’accordo dell’uomo con il suo ambiente di vita” (1981, p53).

Ambiente e beni culturali

Nel volgere di pochi anni la tematica ambientale superò i confini dalla pura speculazione teorica, prendendo ad interessare le politiche pubbliche dei paesi industrializzati. Se “nelle università degli Stati Uniti, il tema stava mobilitando le coscienze con un’intensità paragonabile solo a quella suscitata dalla guerra nel Vietnam”⁴⁸, anche in Italia la crescita industriale era avvenuta

⁴⁶ Fra i primi esponenti Bauer R.A., *Social Indicators*, The MIT Press, Cambridge 1966. Cfr. OECD, *The Oecd Social Indicator Program: List of Social Concerns Common to Most Oecd Countries*, Paris 1973.

⁴⁷ Cfr. Pearce, Turner, *op. cit.*; Cicerchia, *op. cit.*

⁴⁸ Cicerchia, *op. cit.*, pp. 11-20: “Una datazione approssimativa, ma plausibile, dell’inizio delle politiche pubbliche influenzate in qualche misura da considerazioni di natura ambientale può essere fatta coincidere con la promulgazione, nel 1969, del *National Environmental Policy Act* (NEPA) negli Stati Uniti. [...] Se si vuole privilegiare invece la dimensione internazionale, l’evento che segna l’ingresso della consapevolezza della questione ambientale e delle sue ripercussioni economiche e sociali nell’arena delle relazioni fra nazioni è la prima Conferenza delle Nazioni Unite sullo sviluppo umano, tenuta a Stoccolma nel giugno 1972. È ovvio che sporadiche esperienze [...] si erano realizzate ben prima [...]. Alla promulgazione del NEPA [...] seguì, l’anno successivo, la creazione dell’*Environmental Protection Agency*, l’Agenzia federale per la tutela ambientale. Sempre nel 1970 l’OCSE istituì la sua Direzione per le questioni ambientali. In quello stesso anno [...] si tenne [...] la prima Giornata della Terra. [...] Al livello internazionale, i primi accordi aventi per oggetto misure di tutela

con modalità per le quali l'inquinamento aveva presto assunto dimensioni socialmente allarmanti⁴⁹.

Di fatto, però, la comune attenzione non andava oltre la considerazione dell'ambiente fisico. Le risorse vitali non rinnovabili che ci si preoccupava di non compromettere erano quelle naturali. La qualità della vita che si voleva salvaguardare atteneva essenzialmente al diritto alla salute del corpo. L'urgente esigenza di Urbani era di estendere oltre questo limite culturale i nuovi paradigmi della economia ambientale: "in un'epoca in cui l'uomo comincia ad avvertire la terribile novità storica dell'esaurimento del proprio ambiente di vita, certi valori che, come appunto l'arte del passato, testimoniano della possibilità che il fare umano sia integrativo e non distruttivo della bellezza del mondo, cominciano ad assumere, accanto a quella cognita di oggetti di studio o di godimento estetico, la nuova dimensione di componenti ambientali antropiche, altrettanto necessarie, per il benessere della specie, dell'equilibrio ecologico tra le componenti ambientali naturali" (1981, p. 46).

Se questo approccio fosse stato condiviso e gli addetti ai lavori avessero dunque preso a concepire il patrimonio culturale "come un'entità oggettivamente limitata" (1976, p. 103), come una

ambientale [...] vengono stipulati a metà degli anni '70 [...]. In questo periodo vengono istituiti ministeri e agenzie per l'ambiente nella maggior parte dei paesi occidentali".

⁴⁹ "Nelle realtà come quella italiana, dove le piccole e medie imprese rappresentano la spina dorsale del sistema industriale (con percentuali superiori al 90% del numero totale di imprese praticamente in tutti i settori produttivi), il problema dell'inquinamento diffuso e legato a produzioni frammentate sul territorio si è dimostrato ben presto molto significativo. Con riferimento al contesto italiano, in particolare, questo fenomeno è in parte spiegato dalla tendenza al decentramento produttivo che ha avuto luogo in corrispondenza della fase di crescita industriale degli anni sessanta. Questa fase fu caratterizzata dalla diffusione del modello della piccola impresa e dalla nascita di molte nuove imprese come *spin offs* di grandi realtà industriali. [...] interi reparti di produzione vennero chiusi e le produzioni vennero esternalizzate a piccole imprese spesso situate nelle vicinanze [...]. [...] soprattutto [...] ad essere decentrate furono le lavorazioni «più sporche e quelle che dovevano essere svolte nelle condizioni peggiori», Brusco S., *La genesi dell'idea di distretto industriale*, in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia*, «Studi e Informazioni. Quaderni 34», Banca Toscana, Firenze 1991, pp. 25-34.

“«materia prima» insostituibile sia per il nostro sviluppo intellettuale che per il nostro benessere materiale” (1971, p. 19), si sarebbe avuto il “progressivo avvicinamento dell’insieme dei beni culturali alla sfera degli interessi vitali della società, fino alla loro giustapposizione sotto il titolo comune di «valori umani», e al conseguente ampliamento del piano interdisciplinare all’insieme delle scienze dell’uomo e della natura” (1971, p. 24). Allora ci si sarebbe facilmente accorti che “fino a qualche decennio fa: 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 [...] poteva anche risultare all’altezza delle necessità, [...] mentre oggi i fenomeni di deterioramento investono l’insieme del patrimonio e richiederebbero quindi un’azione conservativa dimensionata e portata su tale insieme” (1976, pp. 103-104).

Difatti, per un breve lasso di tempo, “il progredire del dibattito sembrava dovesse condurre ad uno statuto sostanzialmente innovativo del restauro, che cioè si configurasse anche (e sotto-lineo anche, perché non venivano certo delegittimate operazioni come la pulitura o l’integrazione) come conservazione pianificata di campi, che era il traguardo posto da Giovanni Urbani. I due restauri avrebbero dovuto convivere, ma ciò non è avvenuto”⁵⁰.

Lo “sviluppo sostenibile”

“Mancato il punto d’incontro con la questione ambientale, alla dilatazione del concetto [di «bene culturale»] ha corrisposto solo un vuoto sempre più spinto di contenuti” (1983, p. 140). La maniera di operare ha difatti continuato “ad essere strumentale al recupero del singolo bene, come se ad occasionarla fossero tutto-

⁵⁰ Toscano B., *Restauri e mutamenti dello statuto disciplinare della storia dell’arte*, in AA.VV., *Il Corpo dello Stile. Cultura e lettura del restauro nelle esperienze contemporanee. Studi in ricordo di Michela Cordaro*, Associazione Giovanni Secco Suardo - De Luca Editori, Roma 2005, p. 43.

ra delle scelte di gusto e non l'emergenza sempre più frequente dei danni. In altre parole, mentre il problema della conservazione oggi si pone sul piano della globalità del patrimonio da conservare, le tecniche a disposizione non incidono minimamente su questo piano" (1976, p. 104).

L'insistere ad enfatizzare l'usuale tutela "rapsodica", come ebbe a definirla Emiliani, fatta di rincorse alle singole emergenze senza una strategia complessiva correlata alla dimensione del territorio, ha dunque consolidato la tradizionale chiusura settoriale, accentuando la marginalità economica delle politiche culturali⁵¹ ed escludendo la possibilità di beneficiare del riorientamento ambientalista della cultura economica e industriale proiettate dagli anni '80 verso lo "sviluppo sostenibile"⁵², ovvero verso il progetto di contestuale incremento sia dei redditi reali pro capite che di tutte le altre componenti del benessere, fra cui i servizi e le risorse naturali.

In effetti, rispetto alle iniziali istanze dell'economia ecologica, preoccupata di correggere i fallimenti di mercato dovuti alle diseconomie esterne alle imprese⁵³, consistenti nei danni non risarcibili, il paradigma dello sviluppo sostenibile ha segnato, soprattutto attraverso la Conferenza di Rio de Janeiro del 1992 e il Vertice mondiale di Johannesburg del 2002, un'evoluzione concettuale decisamente notevole⁵⁴, che ha portato, e

⁵¹ Cfr., ad esempio, Valentino P.A., *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer Editori, Milano 2003.

⁵² Nel Rapporto della Commissione delle Nazioni Unite presieduta dallo statista norvegese Gro Harlem Brundtland, *Our Common Future* (World Commission on Environmental and Development - Wced, 1987) venne definito "sviluppo sostenibile" quello che soddisfa i bisogni del presente senza danno per le generazioni future. In proposito cfr. Bresso, *Per un'economia ecologica*, cit.; Iraldo F., *Ambiente, impresa e distretti industriali*, FrancoAngeli, Milano 2002.

⁵³ Cfr. Pigou A.C., *Economia del benessere*, UTET, Torino 1960; Baumol W.J., *Welfare Economics and the Theory of the State*, Bell and Sons, London 1965.

⁵⁴ Soprattutto: "il superamento delle vecchie logiche settoriali, che affrontavano fenomeni come quello dell'inquinamento per singoli «media» ambientali (aria, acqua, suolo) ed avallavano interventi soprattutto di tipo *ex post* [...]. È così venuta affermandosi la necessità di un approccio integrato alla gestione dei beni ambientali [...] che [...] assunta in toto la complessità e le inscindibili interrelazioni che caratterizzano i cicli in

proprio nella direzione auspicata da Urbani, ad una profonda correzione delle politiche pubbliche e dei comportamenti aziendali⁵⁵, dalla quale avrebbe potuto trarre decisivi vantaggi anche la conservazione del patrimonio culturale. In particolare la logica degli interventi *end of pipe* è stata quasi ovunque soppiantata da quella della prevenzione ed è stata a tal fine incentivata⁵⁶ l'innovazione tecnologica e dei processi produttivi; la ricerca di un'attiva partnership dell'impresa⁵⁷, quale condizione necessaria per conseguire soluzioni adeguate⁵⁸, ha cancellato la radicale avversione del primo ecologismo nei confronti del sistema industriale; i tentativi degli anni '60 per individuare una misura del benessere non monetaria sono sfociati nel complesso tema della contabilità ambientale.

cui si articola il funzionamento della biosfera. In secondo luogo [...] ha messo a nudo il carattere di incertezza che contraddistingue la conoscenza scientifica nel campo dei problemi del degrado ambientale locale e globale: un'incertezza del «conoscere» che si traduce in un'ancor più marcata incertezza del «governare» i fenomeni di compromissione ambientale, caratterizzati da non linearità ed irreversibilità. Sono questi, in sostanza, i capisaldi sui quali [...] si regge il concetto di sviluppo sostenibile [...] ciò ha portato ad interrogarsi sul come dovessero cambiare non soltanto le politiche ambientali, ma gli stessi schemi interpretativi con cui studiare i rapporti fra società umana ed ecosistema», Dansero E., *Ecosistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale tessile*, FrancoAngeli, Milano 1996, pp. 11-13. A loro volta Cicerchia, Astili, Anghinelli, Zatti (*op. cit.*, p. 50) osservano che «il progetto ambizioso della sostenibilità [...] sembra aver consentito quell'alleanza fra ragioni del profitto e ragioni del pianeta (inteso sia come ambiente naturale, sia come esseri umani che lo popolano) che la filosofia verde più radicale degli anni '70 riteneva impensabile e improponibile».

⁵⁵ «L'introduzione di questo concetto ha impresso una notevole spinta propulsiva alle politiche pubbliche e alle strategie aziendali volte a «correggere la rotta» (Schmidteiny S. (a cura di), *Cambiare rotta. Una prospettiva globale del mondo economico industriale sullo sviluppo e l'ambiente*, il Mulino, Bologna 1992) dello sviluppo economico in molti Paesi avanzati. Per i Paesi decisi a confrontarsi con la concreta attuazione di una prospettiva di sostenibilità, questo ha significato riorientare i propri obiettivi di *policy* al fine di realizzare sistemi di produzione e consumo di beni e servizi in grado di coniugare le esigenze di sviluppo e crescita economica con il rispetto dell'ambiente, della sicurezza e dell'equilibrio sociale», Iraldo, *op. cit.*, p. 127.

⁵⁶ Anche con il Quarto e Quinto Programma d'Azione della C.E. in materia ambientale.

⁵⁷ Cfr. il Quinto Programma d'Azione in materia ambientale adottato dalla C.E. nel 1992

⁵⁸ Cfr. Lewanski R., *Governare l'ambiente*, il Mulino, Bologna 1997.

Il nuovo contesto: la responsabilità sociale delle imprese

Lo "sviluppo sostenibile" rimane tuttavia lontano. Alla folta produzione di trattati, pronunciamenti pubblici e finanche norme di legge hanno fatto seguito pochi risultati concreti. Soprattutto continua a mancare "una nuova «teoria generale» che sappia integrare ecologia ed economia e non solo giustapporre concetti tratti dalle due discipline", in modo da "costruire un nuovo paradigma economico a partire dal concetto di sviluppo sostenibile", che consenta di passare dalla "economia dell'ambiente", quale specializzazione dell'economia classica, alla "economia ecologica" quale "disciplina trasversale, capace di attingere alle diverse scienze che affrontano le infinite sfaccettature della questione ambientale e di utilizzare le informazioni che da esse provengono per individuare un nuovo paradigma capace di ricostruire un equilibrio di lunga durata fra l'economia dell'uomo e l'economia dell'insieme del mondo vivente"⁵⁹.

E specialmente allarma che al patrimonio storico e artistico e con esso ai bisogni immateriali di cultura e ormai proprio ai "desideri" da soddisfare per la qualità dell'esistenza sia stato finora attribuito uno spazio assai modesto fra i beni di cui prendersi cura.

Nondimeno il molto lavoro sviluppato attorno al paradigma dello sviluppo sostenibile ha indotto innovazioni del contesto culturale, sociale e giuridico così profonde, da non poter essere a lungo trattenute sulla soglia del riservato dominio della cultura museale. Già la ormai comune adesione alla teoria generale dei sistemi mette troppo bene in luce che "si tratta non più di tenere in ordine una stanza di un museo", ma di far cessare lo "scandalo che la condizione prima della sopravvivenza di questo patrimonio stia nel puro e semplice riconoscimento del suo valore ideale, non accompagnato da nessuna azione intesa a integrare questo valore nei nostri modi di vita" (1981, p. 51).

Per porre finalmente rimedio, insomma, a "quella particolare forma di spreco che fin qui abbiamo fatto del patrimonio storico-

⁵⁹ Bresso, *Per un'economia ecologica*, cit., pp. 20-21.

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” (1981, p. 52), adesso, un trentennio dopo il “Piano” di Urbani, si danno alcune favorevoli condizioni. Rilevante soprattutto è l’assunto della responsabilità sociale delle imprese, che, teoricamente pur sempre attinenti alla sfera microeconomica, non vengono però più considerate separatamente “da questioni strutturali e macropolitiche”⁶⁰. Se ancora nel 1970 Milton Friedman vedeva nel profitto l’unica legittimazione etica e sociale dell’impresa, il concetto della responsabilità sociale, enunciato da Zappa⁶¹ fin dagli anni ’20 e quindi costantemente ripreso e precisato dagli studiosi di economia aziendale e segnatamente da Bowen⁶² nel 1953, è progressivamente evoluto sul piano sia degli studi⁶³ che delle politiche pubbliche⁶⁴, fino ad essere oggi considerato “come

⁶⁰ Gallino L., *L’impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino 2005, p. XIX

⁶¹ Cfr. Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano 1927.

⁶² Cfr. Bowen H., *Social Responsibility of the businessmen*, Harper & Row, New York 1953.

⁶³ Fra gli studiosi italiani cfr. in particolare Terzani S., *Introduzione al Bilancio di esercizio*, CEDAM, Padova 1995; Sciarelli S., *Etica aziendale e finalità imprenditoriale*, «Economia & Management», n. 6, 1996; Id., *Il governo dell’impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio fra economia ed etica*, «Sinergie», n. 45, 1998; Id., *Responsabilità sociale ed etica d’impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*, «Finanza Marketing e Produzione», vol. XVII, fasc. 1, marzo 1999; Id., *Economia e gestione delle imprese*, CEDAM, Padova 1999; Id., *Il governo dell’impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica*, «Finanza Marketing e Produzione», vol. XXI, fasc. 61/62, 2003; Id., *L’ampliamento della responsabilità sociale dell’impresa*, «Sinergie», vol. XXIII, fasc. 67, 2005; Id., *Etica e governance aziendale*, in Rusconi G., Dorigatti M., *Etica d’impresa*, FrancoAngeli, Milano 2005; Caselli L., *Etica dell’impresa e nell’impresa*, «Sinergie», n. 45, 1998; Vermiglio F. (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale, confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Atti del seminario internazionale di studi (Taormina 27-28 giugno 1997), Giappichelli, Torino 2001; Gallino L., *L’impresa responsabile, un’intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni Comunità, Torino 2001; Coda V., *Responsabilità sociale e strategia dell’impresa*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d’impresa*, Bancaria Editrice, Roma 2005; Hinna L., *Come gestire la responsabilità sociale dell’impresa*, «IlSole24Ore», Milano 2005; Visentini G., *Etica e affari*, Luiss University Press, Roma 2005.

⁶⁴ Cfr. in particolare il Libro Verde del 2001 dell’Unione Europea, *Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese*

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"⁶⁵.

Non che il percorso sia del tutto e ottimamente compiuto⁶⁶. Al solito si tratterebbe, per altro, di spingere l'attenzione al di là del solo ambiente naturale e di superare la marginalità esornativa fin qui assegnata al patrimonio storico nella riduttiva logica oblativa della *grants economy*. Al posto di una superficiale politica d'immagine, nutrita soprattutto di restauri e di clamorosi eventi momentanei, servirebbero comportamenti proattivi, se non anche forzati da tassazioni nella linea del *command and control*, che provvedano ai costi di impianto di una stabile organizzazione per la prevenzione e non per l'impossibile riparazione o per l'inaccettabile risarcimento delle esternalità da inquinamento. A questo certo ambizioso traguardo giovane, tuttavia, una crescente sensibilità⁶⁷, un'amplia-

⁶⁵ Hinna, *op. cit.*, p. XVI.

⁶⁶ Cfr. Gallino, *L'impresa irresponsabile*, cit.

⁶⁷ Si considerino in particolare, al prevalente riguardo dell'ambiente naturale, l' "eco-audit" e il "bilancio ecologico territoriale". Al riguardo cfr. Dansero, *Ecosistemi locali*, cit. 1996, p. 54: "Inserito in un più ampio progetto di legge sulla compatibilità ambientale delle attività produttive, presentato alla Commissione Attività Produttive il 19-5-1993, [il Bet] si prefigge di [...]: a) conoscere la situazione ambientale del sistema territoriale analizzato, tramite l'analisi delle risorse naturali e dei fattori d'impatto che gravano su di esso; b) quantificare il livello di pressione esercitato dalle attività antropiche e valutare il carico che il sistema è ancora in grado di tollerare. Si tratta di obiettivi molto ambiziosi ed indubbiamente complessi dal punto di vista scientifico, in particolare per quanto riguarda la capacità di carico di aree a forte antropizzazione (Bresso, *Per un'economia ecologica*, cit.)" (p. 52); "particolarmente interessante [...] l'applicazione del Bet al comprensorio della Val di Cornia [...]. Di particolare interesse la proposta metodologica elaborata da Ambiente Italia (1991) per la valutazione ambientale e socio-economica dell'area di Ostiglia" (p. 62-63); "negli schemi di analisi per la valutazione ambientale e socio-economica elaborati negli anni '90 l'analisi delle risorse naturali include anche i beni culturali. Essa mette in risalto la criticità delle risorse naturali (intesa come stato di stress ambientale) e la loro sensibilità (intesa come vulnerabilità o capacità) (Ambiente Italia, 1991)" (p. 54); il Bet "va nella direzione indicata da Vallega (1990, 1995) di (re)introdurre l'ecosistema, in quanto sottosistema bimodulare società-natura, come punto di partenza per un'analisi regionale in un'ottica di sostenibilità" (p. 55); "vuol essere uno strumento utile di pianificazione territoriale, potendo indirizzare le amministrazioni locali a porre dei vincoli alle politiche di utilizzo dell'ambiente, allo scopo di rispettarne le capacità di carico, a promuovere scenari

ta nozione di valore⁶⁸, più lungimiranti strategie di mercato in un numero sempre maggiore di casi e il parallelo notevole incremento e perfezionamento degli standard di riferimento e delle forme di rendicontazione sociale.

Sulla scorta dei tentativi esperiti nei precedenti decenni per la formulazione di un “Prodotto Interno Netto”, il “bilancio sociale”⁶⁹, rivolto non solo agli azionisti, ma a tutti i portatori anche esterni d’interesse, per esporre il valore sociale prodotto come non potrebbe il tradizionale bilancio economico, trova una sempre più larga adozione per la consapevolezza, insita nella nuova teoria d’impresa accordata agli stakeholder, che il consenso crea valore. Allorché con questo strumento si riuscisse a dare adeguato conto, secondo un concetto di gestione allargata, di organiche politiche aziendali anche per la salvaguardia e la valorizzazione delle risorse culturali, sarebbe finalmente superato quel “limite dell’economia” consistente “nell’accettare tranquillamente che un sistema ideale di valore possa non trovare alcuna corrispondenza nei prezzi di mercato”(1974, p. 20). È ben vero che, per un’ancora insufficiente normativa, i bilanci sociali sono solitamente di tale impalpabile vaghezza da non permettere di misurare davvero, se non anche quanto dà, almeno quanto l’impresa toglie al proprio contesto. La strada che porti a disporre rapidamente di un adeguato pacchetto di indicatori non è tutta-

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”.

⁶⁸ Cfr. in particolare gli studi di Sergio Sciarrelli (*Responsabilità sociale ed etica d’impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*, cit.; Id., *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell’etica d’impresa*, «Finanza Marketing e Produzione», vol. XX, fasc. 4, dicembre 2002).

⁶⁹ “Il tema del bilancio sociale, strumento principe del processo di rendicontazione sociale, infatti, è stato affrontato per la prima volta in Italia tra la seconda metà degli anni Settanta e la prima metà degli anni Ottanta. Rispetto a tale tema si sono espressi studiosi del calibro di Coda, Superti Furga, Cassandro, Mei Gabrovec, Vermiglio, Matacena, Catturi, Rusconi e, più o meno indirettamente, molti altri autorevoli studiosi dell’informazione economica e del rapporto tra impresa e società”, Hinna, *op. cit.*, p. 319. In merito cfr. in particolare Pastore A., *Sulla realizzazione di un difficile obiettivo: il bilancio sociale dell’impresa*, Cacucci Editore, Bari 1987.

via preclusa⁷⁰. Almeno per i beni culturali, anzi, l'applicazione aggiornata del "Piano Pilota" fornirebbe i parametri necessari, mentre altre utilissime indicazioni potrebbero essere colte dalla procedura in uso per la valutazione d'impatto ambientale.

Il nuovo contesto: la riscoperta del territorio

Insieme alla responsabilità sociale delle imprese, altra importante acquisizione dell'ultima parte del secolo è stata la riscoperta del territorio⁷¹, cui non poco ha contribuito il filone di studi delle "scienze umane", giacché fortemente interessate ai "valori di relazione" fra le eterogenee componenti del paesaggio.

Considerato nell'analisi economica neoclassica sotto il profilo puramente geometrico e fisico, in funzione di economie di localizzazione e, quindi, come fonte di vincoli e di risorse⁷² naturali impieghi nei processi produttivi e come spazio di possibili dinamiche aggregative e di mercato, il concetto di territorio è poi

⁷⁰ "Il mondo accademico ha dato vita, nel 1998, al gruppo di studio per la statuzione dei principi di redazione del Bilancio Sociale (Gbs). Quest'ultimo, alla fine del 2001, ha licenziato un documento che costituisce le linee guida per la predisposizione del bilancio sociale e nell'aprile del 2005 ha annunciato le linee guida per il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni. Non si tratta di uno standard fisso ma di uno standard minimo che consente il confronto, il consolidamento e la codificazione di una prassi ormai ampia", Hinna, *op. cit.*, p. 323.

⁷¹ "Una delle categorie intorno alle quali si è consumata una critica serrata al progetto scientifico tradizionale è, com'è noto, quella di territorio [...]. [...] l'atmosfera industriale [...] viene finalmente fatta trascendere i puri fenomeni economici per dare protagonismo alle dinamiche «comunitarie» specifiche, viste quali esiti di processi storico-culturali di lunga durata, in aperto contrasto con le forze omologanti della moderna economia globale. [...] Se il locale non rappresenta semplicemente un segmento di qualcosa di più ampio, ma una «totalità ambientale complessa» e irriducibile ai singoli linguaggi disciplinari, esso dovrà dunque venire assunto nella sua interezza: in altre parole, come ci ricorda Egidio Dansero, «[...] La dimensione ecologica si affaccia quindi con prepotenza, sia in quanto strumento analitico per dare ragione dei fenomeni di impatto e di compromissione ambientale – i quali si contestualizzano sempre e comunque a livello locale (territoriale) – sia soprattutto in quanto matrice di una nuova epistemologia, generatrice di una vera e propria «rivoluzione culturale» in seno alle scienze sociali contemporanee.»", Conti S., *Prefazione*, in Dansero, cit., pp. 7-9.

⁷² Circa la "dotazione fattoriale" dei territori cfr. Krugman P., Obstfeld M., *Economia Internazionale*, Hoepli, Milano 1995.

venuto a fondersi in una nozione di ambiente quale complesso di valori ecologici e quindi anche sociali e culturali economicamente rilevanti⁷³. Questo approccio, giunto fino al sostanziale apprezzamento della “conoscenza tacita” accumulata in loco⁷⁴, porta l'interesse dell'impresa a coincidere con la salvaguardia e il miglioramento del contesto, inducendo atteggiamenti non semplicemente reattivi o anche anticipativi, ma decisamente proattivi per strategie locali di sviluppo sostenibile⁷⁵. Il passaggio dalle “economie di localizzazione” a quelle di “valorizzazione” viene così a promuovere comportamenti in virtù dei quali politica ambientale, politica culturale e politica economica e industriale dovrebbero finalmente integrarsi esattamente nella prospettiva postulata da Urbani.

Naturalmente può sempre accadere che l'impresa, “immersa nel *milieu*⁷⁶ locale, «non vede l'ecosistema», ma unicamente le

⁷³ Per l'evoluzione del rapporto fra impresa e ambiente cfr. Vaccà S., *Il rapporto tra grande impresa e ambiente in Italia: un ritardo politico e culturale?*, «Economia e Politica Industriale», n. 34, 1982; Bresso M., *Pensiero economico e ambiente*, Loescher, Torino 1982; Id., *Per un'economia ecologica*, Nuova Italia Scientifica, Roma 1993; Id. *Per un'economia ecologica*, cit. (2002); Pearce, Turner, *op. cit.*; Marangoni A., *La gestione ambientale*, Egea, Milano 1994; Frey M., *Il management ambientale - Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa ambiente*, FrancoAngeli, Milano 1995; Azzone G., Bertelè U., *La dimensione ambientale nella strategia e nella gestione d'impresa*, MIP Politecnico, vol. IV, Milano, giugno 1996; Dansero, *Ecosistemi locali*, cit.; Rullani E., *Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio*, in Bramanti A., Maggioni M.A. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, FrancoAngeli, Milano 1997.

⁷⁴ “Il quadro che si va definendo nell'epoca dell'internazionalizzazione dei mercati tende [...], paradossalmente, a rafforzare il ruolo dei territori, creando le condizioni per un costante binomio tra globalizzazione e localismo, che li fonde anche verbalmente nel neologismo *glocalism*. [...] La conseguenza sociale è facilmente intuibile: salvaguardia e rispetto della cultura e delle culture, sensibilità diffusa in vista della sopravvivenza delle espressioni popolari più peculiari, salvaguardia dell'eredità culturale per le future generazioni, recupero di sani sentimenti di appartenenza sociale”, Maccanico A., *Prefazione*, in Valentino, *Le trame del territorio*, cit., pp.VII-VIII.

⁷⁵ Nel Rapporto Bruntland e nelle risultanze della Conferenza di Rio la dimensione locale, tuttavia, era di fatto ignorata. Cfr. Dal Fiume G. *et al.* (a cura di), *La Terra e i Mercanti. Dal Sud del mondo e dalle Organizzazioni non governative il vero e il falso dello sviluppo sostenibile*, CLUEB, Bologna 1993.

⁷⁶ “Il concetto di «milieu» (Dansero, *Ecosistemi locali*, cit.; Id., *Distretti industriali e ambiente: un percorso di ricerca*, «Sviluppo Locale», n. 7, 1998) [...] consente di lega-

sue risorse"⁷⁷ quali valori d'uso, e che, dunque, scambi il principio della sostenibilità con il massimo possibile di sfruttamento di un territorio, di inquinamento dell'ambiente. Ma, come è stato opportunamente osservato, ciò soprattutto dipende dal fin qui insufficiente aggiornamento delle politiche economiche, ambientali e urbanistiche degli enti locali, che, rimasti fermi assai più delle imprese ad un visione del territorio come semplice supporto fisico di attività produttive, sono normalmente riusciti soltanto "a cogliere l'esigenza di una conservazione statica di «isole di naturalità e di cultura» (parchi, aree protette, beni architettonici ecc.), senza saper intervenire sul degrado diffuso"⁷⁸. E giusto questo è l'ostacolo forse più grave per la conservazione preventiva del patrimonio. L'esclusiva competenza statale asserita giuridicamente e la chiusa organizzazione periferica del ministero, deresponsabilizzando gli enti territoriali, contrastano enormemente con l'esigenza di piani di sviluppo calibrati secondo le capacità di carico⁷⁹ dei diversi ambiti. La "logica territoriale", imprescindibile per la costruzione di processi sostenibili⁸⁰, comporta, difatti, che alla progettazione e all'implementazione stessa degli inter-

re alcune caratteristiche dell'ecosistema al «sistema di usi in cui sono coinvolte» (Dansero, *Ecosistemi locali*, cit.) nell'ambito dello sviluppo locale", Iraldo, *op. cit.*, p. 77.

⁷⁷ Iraldo, *op. cit.*, p. 77.

⁷⁸ Dansero, *Ecosistemi locali*, cit., p. 51: "La questione ambientale è stata prevalentemente introdotta come una nuova componente, ma non assunta strategicamente nella pianificazione urbanistica e territoriale, il cui intervento in materia di territorio e ambiente è stato contraddistinto dalla settorialità dei piani e dei programmi. Inoltre la pianificazione territoriale in Italia si è sviluppata essenzialmente a livello comunale, essendo sostanzialmente falliti tutti i tentativi (come i comprensori) di fornire un quadro di riferimento ad una scala superiore, con linee guida per comprendere la complessità degli equilibri ambientali ed assumerli all'interno delle strategie di piano".

⁷⁹ Poiché si tratta di considerare tutte le interazioni fra comunità ed ecosistema, "la geografia umana può ritrovare [...] un ruolo non soltanto descrittivo, ma anche euristico, nella rappresentazione delle interrelazioni uomo-ambiente nella loro differenziazione regionale (Dematteis G., *Mappe invisibili dell'evento*, in Botta G. (a cura di), *Eventi naturali oggi. La geografia e le altre discipline*, Cisalpino, Milano 1993, pp. 13-22)", Dansero, *Ecosistemi locali*, cit., pp. 18. Notevole, a questi fini, il contributo degli studi di geografia artistica sviluppati negli scorsi decenni.

⁸⁰ Cfr. anche Becattini G. (a cura di), *Modelli locali di sviluppo*, il Mulino, Bologna 1989; Garofoli G., *Modelli locali di sviluppo*, FrancoAngeli, Milano 1991.

venti si applichi il principio di sussidiarietà⁸¹. Se, come chiedeva Urbani, il problema fosse affrontato senza condizionamenti corporativi, chiedendosi anzitutto cosa occorra fare e solo poi chi meglio possa farlo e come, questa istanza s'imporrebbe naturalmente, quanto meno per l'impossibilità di prescindere dalla determinazione di standard da luogo a luogo differenziati: "quando curiosamente questo progetto venne impostato in termini regionali, non abbiamo pensato alla prospettiva regionale: è stata una maturazione naturale al problema. La manutenzione non si può fare dal centro. È ovvio, il problema si risolve localmente"⁸².

Resta, tuttavia, l'impedimento tecnico dovuto alla complicata stima delle capacità di carico, stando i limiti attuali delle conoscenze scientifiche circa i fenomeni di degrado ambientale notoriamente connotati da non linearità ed irreversibilità. Ma, proprio perché bene avvertito di ciò, Urbani, con la formulazione del "Piano pilota", aveva già prefigurato quello che si definirebbe adesso un "bilancio ecologico territoriale"⁸³ effettivamente capace, quanto al patrimonio culturale, di registrare la "entità e localizzazione sul territorio dei principali fattori di deterioramento" (1976, p. 105), giacché costruito con un rigoroso impianto scientifico⁸⁴ a partire dalla identificazione degli agenti, per giungere, attraverso la valutazione degli effetti, all'individuazione delle misure atte a prevenirli o almeno a contenerli⁸⁵. Ma, invece di impegnarsi in questo, "tutti sanno di quanto è

⁸¹ Cfr. Segre A., Dansero E., *Politiche per l'ambiente - Dalla natura al territorio*, UTET, Torino 1996.

⁸² Urbani, *Replica conclusiva del convegno*, cit., p. 100.

⁸³ Ben altro di una "carta del rischio" risolta con l'elaborazione informatica dei "vincoli" imposti in applicazione della legge di tutela.

⁸⁴ "La ricerca può svolgere un ruolo determinante nell'aggiornamento della pratica conservativa, assumendo come proprio obiettivo la costituzione d'una metodologia per il rilevamento dei dati che riferiscono dello stato attuale della cosa da conservare come di un'entità misurabile, a partire dalla quale siano oggettivamente deducibili le tecniche appropriate a rallentare al massimo la sua continua evoluzione. Indipendentemente dal fine applicativo, questo tipo di ricerca apre prospettive di notevole interesse per lo studio dell'influenza dei fattori ambientali sui processi di trasformazione e di deterioramento" (1973, p. 28).

⁸⁵ "[...] uno studio di piano avente come obiettivi principali: a) la valutazione degli effetti di alcuni fattori di deterioramento (geologici, sismici, meteoroclimatici, inquina-

precipitosamente cresciuto in poco più di una decina d'anni l'organico delle Soprintendenze, per non parlare di quello del ministero. C'è qualcuno capace di scorgere un sia pur minimo segno di progresso che si accompagna a questa crescita quantitativa?" (1988, p. 80).

Il nuovo contesto: la Stakeholder theory

Il paradigma sistemico della sostenibilità si lega a quello della complessità⁸⁶ e coinvolge i diritti di cittadinanza, e per primi quelli alla salute fisica e psichica dipendenti dall'ambiente naturale e culturale, determinanti nel contesto attuale per la qualità dell'esistenza.

Quasi per forza si è dunque affacciata a metà degli anni '80 la teoria degli *stakeholder*⁸⁷, cui ha corrisposto la nuova cultura

mento atmosferico, spopolamento) sullo stato di conservazione dei beni culturali [...]; b) la definizione delle varie tecniche di rilevamento e intervento, e dei relativi programmi operativi, mediante cui assicurare la conservazione dei beni predetti; c) la definizione della struttura e delle dimensionansi un organismo tecnico territoriale per la regolare attuazione dei programmi di rilevamento e intervento di cui al punto precedente. [...] [sono state perciò condotte] indagini preliminari che hanno permesso l'acquisizione degli essenziali dati informativi relativamente a: [...] entità e localizzazione sul territorio dei principali fattori di deterioramento. [...] Il progetto definisce l'ambito concettuale e le linee esecutive di una serie di rassegne critiche («stato dell'arte») concernenti: a) principali tecniche di caratterizzazione o misura dei fattori ambientali di deterioramento e delle proprietà di materiali e strutture costitutivi dei beni culturali; [...]. [...] elaborazione della seguente serie di progetti di ricerca a medio-termine (due-tre anni): metodi ottici di rilevamento; [...]; studio dei meccanismi di diffusione e d'azione delle polveri; progettazione di una stazione per la misura normalizzata dell'inquinamento atmosferico; [...]. [...] mappa delle emissioni inquinanti articolata a livello comunale per tutta la regione, e a livello urbano ed extraurbano per i comuni inseriti nelle aree oggetto dell'indagine di campo; analisi del fenomeno di spopolamento; [...] elaborazione di un piano di formazione e di aggiornamento" (1976, pp. 105-108).

⁸⁶ Cfr. Turco A., *Verso una teoria geografica della complessità*, Unicopli, Milano 1988; Vagaggini V., *Sistema economico e agire territoriale*, FrancoAngeli, Milano 1990; Vallega A., *Esistenza, società, ecosistema*, Mursia, Milano 1990; Id., *La regione, sistema territoriale sostenibile*, Mursia, Milano 1995; Bocchi G., Ceruti M. (a cura di), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano 1995.

⁸⁷ "La cosiddetta teoria degli *stakeholder* [...] segna un po' lo spartiacque tra una nuova e una vecchia concezione della società civile e il ruolo dell'impresa in essa. [...] Teorizzata da E.R. Freeman nella sua opera del 1984, tale teoria, piuttosto che ipotizzare livelli diversi e piramidali di responsabilità [come fatto da precedenti studiosi della RSI], ne individua una unica verso l'intera platea degli *stakeholder*, definiti come

d'impresa dello *Stakeholder Value Approach*⁸⁸. In una democrazia di massa culturalmente e tecnologicamente avanzata è del resto inevitabile che i cosiddetti “partecipanti esterni” siano visti non più come soggetti passivi, ma come portatori di interessi non conculcabili. E notevole è che la soddisfazione di questo assunto non sia più esclusivamente affidata all'istanza etica⁸⁹ e alla volonterosa cura delle politiche pubbliche⁹⁰, ma alla cogente razionalità dei comportamenti economici, dacché il consenso sempre più è diventato una condizione di mercato irrinunciabile. Le comunità riescono così ad imporre gradualmente meglio correttivi sostanziali alla normalmente scarsa applicazione dell'art. 41 della nostra Costituzione, che dal 1948 dispone che “l'iniziativa privata è libera [...] [ma] non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana”.

Parrebbe dunque singolare, se si trascura la forza di autoregolazione del mercato, che il nuovo orientamento che va investendo gli attori economici privati si manifesti in forma assai più ridotta nelle organizzazioni pubbliche, alle quali altresì compete in prima istanza la cura dei pubblici patrimoni e dunque dell'ambiente e dei beni culturali. Ma il grado di applicazione della responsabilità sociale, ovviamente doverosa per i pubblici poteri prima che per le private imprese, direttamente dipende dalla forza della domanda, e, dunque, dall'apprezzamento dei valori da parte dei cittadini e

«qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dagli obiettivi o dalla gestione di un'impresa», Hinna, *op. cit.*, p. 43.

⁸⁸ Cfr. Perrini F., *Relazione introduttiva*, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa 2005.

⁸⁹ “La responsabilità sociale dell'impresa dipende dalle scelte etiche del diritto; e dipende dalla sola etica quando manca il diritto. Nei casi che prospettano all'etica conflitti di valori le scelte dell'ordinamento giuridico prevalgono. Ad esempio, l'amministratore di società per azioni, cui è affidato il risparmio dei soci, è costretto per legge alla gestione profittevole anche se questa dovesse urtare contro la sua coscienza”, Visentini, *op. cit.*, p. 50.

⁹⁰ “Nella visione neoclassica lo Stato viene rappresentato come un agente spinto da motivazioni essenzialmente etiche, che interviene nel mercato solo nell'interesse pubblico, per risolvere l'inevitabile tensione che si viene a creare tra razionalità individuale ed etica collettiva, dal momento che i doveri di natura etica e morale non sono riconosciuti a livello del singolo individuo”, Pearce, Turner, *op. cit.*, p. 24.

dalla loro disponibilità di informazioni. Se la teoria degli stakeholder ha rivoluzionato le tradizionali strategie d'impresa improntate al concetto di autonomia caro alla scuola classica, mentre l'organizzazione pubblica della tutela del patrimonio culturale continua a porsi come sistema chiuso alle comunità locali, agli attori economici e alla stessa Università, ciò è in gran parte imputabile all'affievolimento e a volte all'involuzione perfino degli intermediari sociali, fra cui certo partiti e sindacati, ma anche e soprattutto le associazioni di "consumatori primari" invece capaci, fino al tempo di Urbani, di elaborazioni culturali innovative, di diffusa animazione e di notevole influenza sulla stampa.

Il nuovo contesto: concertazione e programmazione negoziata

Nel mosaico della nostra stagione alla responsabilità sociale, alla riscoperta del territorio e alle teorie degli stakeholder e della complessità coerentemente si è aggiunta la concertazione decisionale.

Dapprima, a partire dagli anni '70, contro l'inquinamento venivano assunti provvedimenti legislativi coercitivi e strumenti sanzionatori del tipo *command and control*. "Chi inquina paga" appariva un criterio idoneo, sottovalutando che non di tutti i beni può essere efficacemente risarcita la perdita. Dopo la Conferenza delle Nazioni Unite di Rio de Janeiro, già la Comunità Europea, con il V Programma d'azione per l'ambiente del 1992, assumeva, invece, un orientamento cooperativo e negoziale, per cui la corretta composizione fra sviluppo e salvaguardia ambientale doveva discendere da "un dialogo ed un'azione concertata tra le parti interessate, che possono avere, nel breve periodo, priorità divergenti".

La "corresponsabilizzazione" è allora divenuta la stella polare della nuova normativa, fondata sul principio inderogabile del concorso dei diversi attori sociali alla formulazione di politiche e programmi attuativi, nei quali, per meccanica conseguenza, i bisogni avvertiti dai protagonisti non possono che trovare risposte quantomeno accettabili. Ove il metodo partecipativo non fallisca, il risultato rispecchierà pertanto i valori condivisi.

Difatti, prendendo atto che la complessità, pressoché inevitabilmente intrinseca alla libertà, non può essere governata d'imperio secondo la cultura espropriante del museo, specialmente laddove decisamente connota anche l'assetto istituzionale⁹¹, la Convenzione Europea stipulata a Firenze il 21 ottobre 2000 ha considerato il paesaggio come bene collettivo esteso a tutto il territorio, "entità complessa di cui non è possibile disporre fuori dalle libere e consapevoli scelte dei processi della programmazione"⁹².

Proprio per far fronte a questa nuova condizione di contesto anche nella legislazione italiana erano stati del resto previsti fin dal 1990⁹³ strumenti pattizi, poi evoluti dal 1996 con la legge 662: "la programmazione negoziata appartiene alla consapevolezza che solo il governo dei processi, da interpretare non come governo di un centro sulla periferia indifferenziata ma come rete fitta di attori che negoziano obiettivi e strategie e cooperano al risul-

⁹¹ Per dare reale operatività alle norme di legge che riservano in via esclusiva all'amministrazione centrale dello Stato le funzioni di tutela, occorrerebbe, quanto ai "beni culturali", privare gli enti territoriali di quasi tutte le loro competenze, rimettere il podestà al posto del sindaco, ripristinare il controllo generale sugli atti degli enti locali, abolire le Regioni e, insomma, retrodatare la storia. Al riguardo cfr. Barbatì C., Cammelli M., Sciuolo G. (a cura di), *Il diritto dei beni culturali*, il Mulino, Bologna 2003; Cammelli M. (a cura di), *Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*, il Mulino, Bologna 2004.

⁹² "In Italia [...] non abbiamo ancora una vera politica per il paesaggio [...]. A chi toccherà il difficile compito di raccordare le diverse politiche di settore che producono effetti decisivi sul paesaggio, dalla agricoltura all'urbanistica, dalle infrastrutture ai luoghi della produzione e del tempo libero? Chi saprà incarnare le sintesi necessarie per garantire la qualità delle trasformazioni del paesaggio, mobilitando progettualità, saperi, risorse e attori che vanno ben oltre i tradizionali recinti della tutela? [...] Avrà un reale seguito la firma della Convenzione europea? Al momento appaiono altrettanto possibili tre diversi scenari [...]. Uno scenario che chiameremo della 'sublimazione', cioè di una crescita della consapevolezza culturale a cui non fa riscontro una modifica sostanziale dei comportamenti di quanti già oggi intervengono sul paesaggio: insomma ancora solo vincoli e niente politiche di intervento. C'è poi lo scenario della 'scomposizione'. Si incentiva il poliarchismo delle istituzioni. Infine, in uno scenario che chiameremo della 'progettualità condivisa', si afferma progressivamente una politica del paesaggio non più residuale o protezionistica, ma capace di produrre nuove forme di sviluppo sostenibile, conciliando la cura di tutto l'esistente e la qualità del suo incessante modificarsi", Clementi A., *Conservare per cambiare*, «IlSole24Ore», 15 ottobre 2000.

⁹³ L. 142/90

tato, è in grado di restituire crescita ed equilibrio a una società complessa, segmentata e differenziata"⁹⁴.

Non diversamente Urbani, molto anzitempo, aveva considerato le attività di salvaguardia del patrimonio urbanistico come "occasione di progresso (sia scientifico-tecnico che economico e, in una parola, culturale) aperta non più soltanto ai restauratori dei monumenti, ma a tutte le forze produttive che agiscono all'interno della città e ne determinano il volto. E d'altra parte, come è possibile che possa accadere diversamente, e cioè che una città non sia espressione della vita di tutti i suoi abitanti, ma solo dell'attività dei conservatori dei suoi monumenti?" (1980, p. 42).

Leve per l'innovazione: la valorizzazione

Il rifiuto opposto ad Urbani fu, insomma, il rifiuto a passare dalla riparazione alla previsione e prevenzione dei danni. Non si volle prendere ad agire sul piano della globalità, per non rinunciare all'isolamento orgoglioso del settore. Il registrabile insuccesso di poi⁹⁵ sostanzialmente corrisponde, pertanto, all'aver mantenuto la conservazione nella marginalità produttiva di una "economia di sovvenzione", anziché avviare "una fase di sviluppo che non può essere definita altrimenti che come industriale"⁹⁶.

Bisognoso di concretezza, perché "non abbiamo fatto altro tutta la vita che parlare in astratto", Urbani sapeva l'enormità degli ostacoli: "che ne sarà di questo progetto? [...] Non ci siamo mai illusi in tal senso"⁹⁷. Vedeva lucidamente che, "in definitiva, la sopravvivenza e il senso ultimo del nostro oggetto di studio"

⁹⁴ Nicolai M., *La programmazione negoziata. Patti territoriali e contratti d'area: nuovi strumenti di finanza agevolata per le imprese e gli enti locali*, IPSOA, Milano 1999, citato in Petrarola P., *Il governo*, in Barbati, Cammelli, Sciuillo, *op. cit.*, p. 157.

⁹⁵ Cfr. Settis S., *Italia S.p.A.*, Einaudi, Torino 2002; Id., *Battaglie senza eroi. I beni culturali tra istituzioni e profitto*, Mondatori Electa, Milano 2005.

⁹⁶ "L'essenza dell'industria [...] risponde alla logica della produttività: che sta semplicemente nel fare in modo che vi sia un rapporto razionale ed economicamente conveniente tra le cose da produrre e i mezzi necessari per produrle" (1980, p. 42).

⁹⁷ Urbani, *Replica conclusiva del convegno*, cit., p. 100.

dipendono dalla cultura reale della società civile, piuttosto che “da quella formalizzata in istituzioni e norme di legge” (1983, p. 142). Il punto essenziale è precisamente questo: il salto di civiltà non avrà luogo fin quando il problema dell’efficienza del sistema conservativo non sarà avvertito socialmente e le motivazioni dell’organizzazione attuale risulteranno non “più ricevibili da una comunità che ha comunque titolo per pronunciarsi su di esse”: sicché a questa comunità l’istituzione debba “allora fornire decisamente nuove e incontrovertibili ragioni della propria esistenza” (1977, p. 119).

Condizione necessaria, però, è che la comunità nutra interesse e disponga di sufficienti informazioni. Importa allora notare che i pubblici amministratori, democraticamente legati al consenso, tendono ad agire in armonia con le proprie comunità e ad assumere obiettivi e schemi organizzativi che risultino produttivi nel breve o medio termine stabilito per il loro mandato. Ove la collettività sia disattenta, questi processi saranno decisamente influenzati dai sottosistemi di immediato riferimento, a cominciare dalla struttura operativa interna, e dai gruppi di opinione maggiormente interessati. E ciò accadrà esattamente con le modalità previste dalla “teoria della cattura”⁹⁸, assai opportuna per l’analisi economica del patrimonio storico, artistico e ambientale, giacché considera i condizionamenti dell’intervento pubblico da parte di organizzazioni ristrette che mirano ad incrementare i vantaggi dei loro membri, talché i benefici prodotti sono da considerare come normali merci allocate secondo la teoria della domanda e della offerta⁹⁹. Da

⁹⁸ “La ‘teoria della cattura’ integra i vari approcci all’analisi economica dei beni culturali ed ambientali in quanto vi introduce la realtà della competizione e contrattazione politica (Becker J.S., *Competition and democracy*, «Journal of law and economics», 1 ottobre 1956) tra gruppi in concorrenza per interventi regolamentativi della pubblica amministrazione”, Pennisi G., *Valutazione economica dei Beni Culturali e Ambientali. Una rassegna metodologica*, «Rivista di Politica Economica», 76, 4, aprile 1986, pp. 557.

⁹⁹ Cfr. Pennisi, *op. cit.*: “Il mercato dei beni culturali ed ambientali diventa così un mercato regolamentato in cui, come in qualsiasi altro mercato regolamentato, l’influenza politica è un fattore determinante nel processo di formazione dei prezzi. Per acquistare influenza politica occorre dare voti e risorse agli uomini politici”. Cfr. anche Stigler G.J., *Theory of regulation*, «The Bell journal of economics and management»,

qui la fondata preoccupazione di Giovanni Urbani: "la tutela del nostro patrimonio culturale è purtroppo una scelta che, almeno in termini espliciti e consapevoli, è fatta propria da gruppi troppo ristretti, e troppo poco influenti sul piano dell'economia nazionale, per avere nell'immediato effettive possibilità di prevalere su scelte ad essa contrastanti o anche solo indifferenti"¹⁰⁰.

Sennonché la distorsione è ancora più profonda. Chiusa la stagione innovativa durata all'incirca fino agli anni '70¹⁰¹, infatti, una considerevole parte degli aderenti alle associazioni attente ai beni culturali partecipano della medesima "tendenza prosopografica" nutrita di "esemplarità squisitamente museali"¹⁰² che giustifica l'impianto e i processi del sistema di tutela disegnato nel primo scorcio del Novecento. Una non secondaria utilità che si attendono dalla frequentazione dei beni culturali consiste, pertanto, in un

2, n. 1, primavera 1971; Posner R.A., *Theories of economics regulation*, «The Bell Journal of Economics and Management Science», n. 5, 1974.

¹⁰⁰ "Tanto più se a dover decidere è una classe politica manifestamente ignara o incurante dei recenti progressi dottrinali in materia di teoria e pratica delle decisioni pubbliche. Materia ormai chiaramente assoggettata al principio secondo il quale progresso e sviluppo non dipendono solo dalla dinamica meccanicistica delle forze economiche tradizionali, ma anche, in misura in ultima istanza prevalente, dalla considerazione di ciò che giova all'uomo" (1971, p. 19).

¹⁰¹ Si pensi, in particolare, all'attività di «Italia Nostra». Cfr., ad esempio, la *Premessa* di Desideria Pasolini (in Lo Bianco A., Pasolini D., Torossi C. (a cura di), *Per una gestione coordinata dei beni culturali e del territorio*, «Bollettino di Italia Nostra», XX, 171, gennaio 1979).

¹⁰² "[...] l'emergere e il consolidarsi, negli ultimi decenni, di un ciclo valutativo della presenza e del ruolo dei beni culturali che ha proiettato un denso cono d'ombra sul ciclo precedente. Il patrimonio storico, artistico e archeologico su cui convergono oggi la maggior parte degli interessi è erede diretto di concezioni caratteristiche degli anni '80, che si esprimevano, ad esempio, nella formula di «mirabilia» o nella metafora di «risorsa», pronunciata, quest'ultima, con assonanze petrolifere. Si badi che la provenienza era dai vertici del Ministero e degli uffici. Nonostante le impetuose dinamiche politiche degli ultimi venti anni, questa tendenza prosopografica si è rivelata inarrestabile. È significativo che essa abbia attinto, e attinga ancora, a esemplarità squisitamente museali [...] [anziché accorgersi che il patrimonio culturale italiano è connotato da – ndr.] un carattere di pluralità, capillarità e interazione da collocare, nella scala dei valori, al gradino più alto [...]. Travolti uno dopo l'altro i *limites minores*, quello ipermonumentale e macromuseale è probabilmente l'ultimo argine cui si va arrestando in Italia la tutela dello Stato", Toscano, *Il territorio come campo di ricerca storico-artistica*, *oggi*, cit., pp. 20-21.

privilegio aristocratico, al quale perfettamente conviene che il patrimonio storico artistico sia, di fatto, un “bene posizionale”¹⁰³, ovvero a vantaggio effettivo di ridotti gruppi di “individui con reddito elevato, nonostante l’illusione che tutti i membri della società potrebbero un giorno prendere parte al consumo di questi beni”¹⁰⁴. La spinta a superare la chiusura di un settore “appagato del proprio splendido isolamento”¹⁰⁵ non muoverà dunque da qui.

Anzi da ciò anche consegue che la qualità di “merito” del nostro patrimonio, riconosciuta in via di diritto, sia in realtà tale solo nella negativa accezione dei beni troppo poco richiesti¹⁰⁶: il che determina la debolezza in cui scade nelle politiche pubbliche per effetto della competizione con gli altri beni di merito¹⁰⁷. È per questa annosa condizione che “la collettività, e per essa i respon-

¹⁰³ Cfr. Hirsch F.H., *Social Limits To Growth*, Routledge and Kegan Paul, London 1977.

¹⁰⁴ Pearce, Turner, *op. cit.*, p. 28.

¹⁰⁵ Toscana, *Il territorio come campo di ricerca storico-artistica*, oggi, cit., p. 21.

¹⁰⁶ Cfr. Montella M., *Approccio manageriale ai musei italiani*, in Fiocca R., Battaglia L., Santagostino M.R., *Il museo fra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano 2006. “Secondo Musgrave, che ebbe a identificarli nel 1959, i «bisogni di merito» (*merit wants*) sono tali «se vengono considerati così meritori che la loro soddisfazione viene garantita attraverso il bilancio pubblico al di là della quantità offerta dal mercato e pagata dai privati compratori» (Musgrave R.A., *The Theory of Public Finance*, McGraw-Hill, New York 1959, p. 13). Analogamente è stato anche detto che sono meritori quei «beni che i singoli individui o domandano troppo poco o domandano troppo, in relazione sia alla loro insufficiente capacità telescopica (non conoscono le conseguenze sociali delle azioni individuali, non conoscono le conseguenze temporali delle loro azioni presenti), sia alla ben nota intransitività delle loro preferenze» (Leon P., *L'economia della riforma*, «Economia della Cultura», IX, n. 2, 1999). Nel 1987 Musgrave riconduce più precisamente la individuazione dei beni di merito alle preferenze di comunità, che decidono, fra l'altro, anche dei beni culturali e che 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», Montella, *Musei e beni culturali*, cit., p. 187.

¹⁰⁷ Va per altro osservato che: se si riduce il *welfare*, anche i beni di merito declinano finanche a scomparire; federalismo e sussidiarietà, caratteristici di questa stagione, attengono per l'appunto ad una visione economica per la quale si tende ad espungere “lo Stato dall'economia, trasferendone i compiti ad entità pubbliche sottostanti, i cui bilanci debbono chiudersi in pareggio e nei quali il sistema impositivo è legato strettamente ai servizi offerti; [...] l'assenza di legittimazione dello Stato nella politica economica, unita alla politica di bilancio in pareggio, implica [...] l'assenza di una giustificazione collettiva all'azione pubblica”, Leon, *op. cit.*

sabili del governo dei beni culturali, rischia di perdere quella che è forse l'ultima occasione storica per organizzare la tutela sistematica e permanente di questo specifico patrimonio, vivo ancora nella sua originaria configurazione territoriale, in larga misura apprezzabile nei suoi requisiti di qualità, quantità e distribuzione [...]. In alternativa [...] non possiamo che attenderci [...] l'insorgere e il consolidarsi dei noti fenomeni di dispersione e di progressiva degradazione"¹⁰⁸.

A fronte di questo rischio estremo, è però velleitario pretendere dai decisori pubblici un intervento d'imperio, che, diretto a beni "troppo poco richiesti", otterrebbe nullo o scarso consenso, se non addirittura l'accusa di paternalismo, giacché molti anche ritengono che l'intervento statale per la soddisfazione dei *merit wants* contrasti con la sovranità dei cittadini. Unica soluzione razionale, nella stagione della democrazia e della complessità, sta nel formarsi di una "preferenza di comunità" per la sopravvivenza dei beni culturali vasta e profonda¹⁰⁹.

La questione, pressoché sempre e in democrazia soprattutto, supera infatti la sfera squisitamente giuridica né può cercare nell'etica la forza sufficiente¹¹⁰. A condizione di bene intendere il significato del termine, occorre affidarsi all'economia: in quanto scienza della soddisfazione dei bisogni retta da principi di razionabili necessità. A costo di umanistiche orticarie e a meno di invocare la dittatura dei filosofi, gioverà ad esempio notare l'efficacia di certe novità di contesto rivelate, ad esempio, dal fatto che Nestlé e Kraft, allertate dai desideri delle organizzazioni di consumatori e di sostenitori della tutela ambientale e della protezione del lavo-

¹⁰⁸ Toscano B., *Valorizzazione del patrimonio storico-artistico e nuovo modello di sviluppo*, in AA.VV., *Le mura e gli archi. Valorizzazione del patrimonio storico-artistico e nuovo modello di sviluppo*, Editori Riuniti, Roma 1986, pp. 155-158.

¹⁰⁹ "La conservazione delle nostre antiche città dipende dai loro abitanti [...]. 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" (1980, p. 42).

¹¹⁰ "La regolamentazione etica si fa nell'esperienza della società, sì da costringere all'invenzione quando le innovazioni si rivelano rivoluzionarie rispetto alle condizioni tradizionali del nostro operare", Visentini, *op. cit.*, p. 26.

ro nei paesi del sottosviluppo¹¹¹, progettino di “commercializzare nel Regno Unito una marca di caffè con l’etichetta *Sustainable Development*” e che Kraft Foods abbia “battezzato il suo *Kenco Sustainable Development*”¹¹².

Ovviamente la formazione di un nuovo sistema di preferenze sociali nella direzione auspicata presuppone che un molto maggior numero di cittadini riconosca e apprezzi tanto più il valore del patrimonio. Ma non solo quale bene “ideale e astratto”, come ripetutamente denunciato da Urbani. Piuttosto, o almeno in aggiunta, in quanto foriero di utilità effettive¹¹³, ovvero “economiche”, monetizzabili e non ma comunque quantificabili secondo i parametri tecnici del DAP e del DAC, che misurano la concreta disponibilità a pagare per disporre e la compensazione che si è pronti ad accettare per rinunciarvi. Nel momento di decidere lo “sviluppo sostenibile”, il grado di valore attribuito al patrimonio culturale corrisponde, nei fatti, alla disponibilità a pagare di una comunità anche in termini di prelievi fiscali, ma soprattutto di riduzione del complessivo PIL o di perdita di benefici particolari, per non essere privata di quanta e quale parte di esso e, per contro, dalle compensazioni ritenute congrue. Finché sia diffusamente considerato come un bene posizionale e, dunque, “di lusso”, per una o per altra ragione essendo poco o niente accessibile ai più, il suo valore di reale corso sociale sprofonderà nell’indifferenza. Difatti, che i beni culturali siano ormai visti anche in sede giuridica come “beni di fruizione” prima che di “appartenenza” mostra l’acquisita consapevolezza che l’insufficiente loro conservazione

¹¹¹ “Negli anni ’80, soprattutto negli Stati Uniti, organismi esterni all’impresa, normalmente associazioni di consumatori o gruppi organizzati di *stakeholder*, hanno sviluppato sistemi di *rating* per confrontare le *performance* di numerose imprese sotto il profilo strettamente sociale ed etico. [...] Destinatari delle informazioni, e allo stesso tempo promotori dei rapporti, sono in alcuni casi i cosiddetti «movimenti di consumo responsabile» e di «investimento etico», realtà molto influenti nel loro contesto sociale di riferimento”, Hinna, *op. cit.*, p. 387.

¹¹² Visentini, *op. cit.*, p. 40.

¹¹³ Cfr. Greffe X., *La Valeur Economique du Patrimoine*, Anthropos, Paris 1990; Id., *La gestion du patrimoine culturel*, Editions Economica, Paris 1999; ed. it. *La gestione del patrimonio culturale*, FrancoAngeli, Milano 2003.

dipende dal ristretto uso che se ne fa finora, ovvero da un'insufficiente valorizzazione pubblica.

Dunque, così come la situazione attuale riflette la scarsa produttività della monocorde retorica del "pregio conclamato", il miglioramento necessario non potrà che scaturire dall'adozione di un concetto di bene culturale come risorsa economica. Anche questo approccio frana, però, nell'astruseria, se non operativamente riferito alle nozioni socio-economiche di "utilità"¹¹⁴ e "bisogni" declinate in accordo con le molteplici possibilità d'uso esperibili in funzione della qualità immateriale e materiale della quotidiana esistenza. L'atteggiamento corretto, anziché imputare alla domanda la sua ridotta dimensione, appare allora quello tenuto dalla moderna economia del benessere nella valutazione dei beni pubblici, che assume a priori la razionalità delle preferenze espresse, le cui insufficienze qualitative e quantitative andranno pertanto comprese, per correggerle, evitando di sovrapporre i propri valori a quelli della domanda e attentamente commisurando, invece, le specie e i livelli delle procurabili utilità alla peculiarità dei diversificati bisogni e motivazioni anche latenti e alla capacità degli utenti di coglierle.

Da qui la primaria importanza di un' incisiva politica di valorizzazione, per la quale andrebbero contestualmente sviluppate due complementari azioni: sul versante della domanda, per potenziare quello che si usa definire il "capitale culturale umano" mediante gli strumenti della pubblica istruzione, degli istituti e dei servizi culturali e dell'industria culturale in genere, e su quello dell'offerta, procurando che non sia più esclusivamente focalizzata su valori e vantaggi avvertiti da gruppi ristretti, ma che si renda capace di corrispondere alle esigenze di tutti cluster della domanda poten-

¹¹⁴ "In realtà il vero risultato del lavoro umano non è un bene ma un'utilità, che può risiedere in un oggetto ma anche in qualcosa del tutto diverso. [...] Ciò che caratterizza il passaggio da una società agricola ad una industriale e, poi, ad una post-industriale non è, quindi, tanto la materialità del prodotto quanto il tipo di bisogno umano a cui l'attività dell'uomo (la sua energia informata) è destinata a rispondere. [...] Portare l'umanità al di là del bisogno è stata la grande utopia di tutti i grandi economisti del secolo scorso: da Stuart Mill a Jevons, a Marx, a Keynes (in questo secolo)", Bresso, *Per un'economia ecologica*, cit., p. 349.

ziale, avendo da principio ben compreso che l'utile valore non coincide con la semplice esistenza dell'oggetto¹¹⁵, ma che deve essere ricercato e reso quindi disponibile al pubblico mediante appositi servizi efficaci ed efficienti¹¹⁶, e sapendo cogliere tutte le conseguenze che da ciò derivano per l'ampliamento delle opportunità e per la profonda innovazione dei prodotti¹¹⁷. È appena il caso di avvertire, del resto, che l'indispensabile superamento della tradizionale impostazione fordista e disciplinarmente settorializzata dell'offerta culturale non cozza davvero con i recenti orientamenti delle scienze umane. Anzi perfettamente coincide con la profonda evoluzione maturata specie nelle discipline storiografiche, da tempo impegnate a riconoscere l'intera gamma del valore insita nei documenti storici in relazione alla loro funzione naturale di lata accezione economica e perciò attente non solo all'eventuale pregio formale, quanto alla carica d'informazione storica anche di merito antropologico, sociale, economico¹¹⁸.

¹¹⁵ La cognizione del valore implica la conservazione non solo degli oggetti, bensì anche dei significati che il tempo oblitera o altera. Cfr. Pozzi G., *Sull'orlo del visibile parlare*, Adelphi, Milano 1993. Anche e soprattutto in questo consiste l'utile missione razionale delle attività di studio e degli istituti culturali come servizi sociali.

¹¹⁶ "Ce décrochage entre «support» et «service» est essentiel pour l'analyse économique du patrimoine. Il montre que les demandeurs ne trouveront pas toujours en face d'eux les offreurs qu'il désirent, et réciproquement", Greffe, *La Valeur Economique du Patrimoine*, cit., p. 42.

¹¹⁷ Il problema è macro: modificare la struttura attuale delle preferenze di comunità; i mezzi per risolverlo sono micro: scuola, musei ecc.

¹¹⁸ Cfr. Montella M., *L'archeologia industriale per una politica dei beni culturali*, in AA.VV., *Un modello catalografico per l'archeologia industriale*, Electa/Editori Umbri Associati, Perugia 1987; Id., *Approccio manageriale ai musei italiani*, cit., p. 58: "Quando così equipaggiati, la innovazione aziendale dei musei verrebbe finalmente progettata di conserva con i cambiamenti accaduti da decenni e tuttora in corso anche negli statuti disciplinari delle scienze umane e nella concezione delle politiche e delle tecniche per la conservazione e l'uso dei beni culturali. Il valore potenziale verrebbe riferito all'importanza strategica degli spazi aperti da che per 'bene culturale' è stata intesa «ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà» (AA.VV., *Atti e documenti della commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio presieduta da Francesco Franceschini*, Colombo, Roma 1967), da che l'archeologia, partendo da Bianchi Bandinelli, è passata dalla «caccia al tesoro all'anatomia del territorio» (Carandini A., *Archeologia e cultura materiale. Dai "lavori senza gloria" nell'antichità a una politica dei beni culturali*, Laterza, Bari 1979), da che Lucien Febvre e numerosi altri hanno concepito la storia

Solo un'attività di valorizzazione così concepita, ma per la quale mancano ancora preparazione culturale e abilità professionali congrue, può dunque giungere a "comunicare lo *statement of significance* del patrimonio a un insieme ampio e diversificato di soggetti"¹¹⁹, correggendo l'asimmetria informativa che inficia le attuali preferenze di comunità, praticamente limitate ad un consenso alquanto esteriore e piuttosto verbale, e così ottenendo di modificare concretamente i normali comportamenti. Al contempo una decisiva spinta per il formarsi di una preferenza di comunità fondata sul diffuso apprezzamento "delle funzioni proprie di tale patrimonio come «risorsa produttiva» (in termini sia culturali che economici), e come componente qualitativa dell'ambiente" (1987, p. 146), può certamente discendere dal crescente successo dei principi della economia della conoscenza, "nel cui ambito il bene culturale ha una parte significativa: forse quella più realistica"¹²⁰. Da che l'eredità culturale è infatti vista come *asset* produttivo¹²¹, fattore competitivo rilevante nelle logi-

dell'arte come «*histoire à part entiere*» (Febvre L., *Studi su Riforma e Rinascimento e altri scritti su problemi di metodo e di geografia storica*, Einaudi, Torino 1971), da che si è preso ad occuparsi di geografia artistica, di storia sociale, di storia urbana, dei rapporti tra antropologia e storia e della cultura materiale dell'ambiente, da che gli storici, «che in passato si 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 C., *Il formaggio e i vermi. Il cosmo d'un mugnaio del '500*, Einaudi, Torino 1976, p.XI)".

¹¹⁹ Valentino P.A., *Le relazioni fra imprese e patrimonio culturale nella normativa e nella realtà*, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, cit., p. 27.

¹²⁰ Imperatori G., *Intervento*, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, cit., p. 51.

¹²¹ "La teoria dei fattori della produzione ha una storia fondamentale nella teoria economica [fra tante fonti, quella tipicamente di riferimento è rappresentata dalle pagine di J.A. Schumpeter sullo schema classico del processo economico: Schumpeter J.A., *Storia dell'analisi economica*, Boringhieri, Torino 1968, pp. 206-222] e definisce il prodotto (output) come una funzione dei fattori produttivi (input) 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 non per la eredità culturale dei consumatori, ma per l'eredità culturale trasmessa ai prodotti nel processo di produzione. Essa dunque appartiene al novero degli *asset* produttivi", Segre G., *Intervento*, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, cit., p. 77.

che di mercato, la considerazione del patrimonio storico come “parte del «capitale sociale» di una comunità: ovvero [...] risorsa sociale che migliora le condizioni di vita”¹²² è venuta assumendo una crescente pregnanza economica, anche in termini monetari¹²³, immediatamente ravvisabile tanto nelle sue esternalità positive anzitutto locali, e non solo rispetto all’industria del turismo, quanto agli effetti del *national branding*¹²⁴. La riduzione o l’alterazione dello *stock* di capitale sedimentato nel paesaggio, decisivo nei processi di formazione della personalità individuale e collettiva assai più dei suoi singoli campioni museali, attenuerebbe, dunque, questo vantaggio competitivo, con intuibile danno per lo stesso PIL, compromettendo la forza d’immagine dei nostri prodotti e finanche quella “conoscenza tacita” accumulata nei secoli¹²⁵ di strategico rilievo per le nostre prospettive di sviluppo¹²⁶.

¹²² Cfr. Vicari G., Mangiarotti D., *Il Marketing delle grandi città*, «Sinergie», 49, maggio-agosto 1999, Quaderno per la pubblicazione degli atti del convegno “Il marketing per lo sviluppo locale”, Luiss Guido Carli, Roma, 5 marzo 1999.

¹²³ Si consideri il crescente interesse per il marketing territoriale. Cfr. in proposito Caroli M.G., *Il marketing territoriale*, FrancoAngeli, Milano 1999; Pastore A., Golinnelli C.M., *Marketing turistico e territoriale: articolazione del programma di ricerca e metodologie d’indagine*, «Sinergie. Rapporti di ricerca», n. 23, vol. II, aprile 2006.

¹²⁴ “Il «made in Italy» distrettuale (Becattini G., *Distretti industriali e made in Italy - Le basi socio-culturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino 1998) ha rappresentato una punta di diamante della capacità esportativa”, Iraldo, *op. cit.*, p. 97.

¹²⁵ “La conoscenza viene definita come «sapere in azione nel contesto storico, sociale e culturale in cui esso ha luogo» (Gherardi S., Nicolini D., Odella F., *La cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro*, «Sviluppo & Organizzazione», n. 162, 1997, pp. 15-30). [...] Secondo alcuni [...] la *conoscenza tacita* legata alla dimensione locale continuerà a giocare un ruolo chiave per le imprese *leader* che si internazionalizzano. [...] i vantaggi competitivi di queste imprese rimarranno legati al territorio poiché «ciò che non si può trasferire altrettanto facilmente e rapidamente è il sedimento di conoscenze tacite incorporato in ogni determinato sistema produttivo locale (Becattini G., *La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali*, «Economia e Politica Industriale», n. 103, 1999) da cui esse attingono». [...] per competere è necessario valorizzare le interconnessioni fra la dimensione globale e quella locale dello sviluppo (da cui il neologismo «glocale»).[...] L’apprendimento relazionale [...] assume i caratteri di un processo di ricolliegamento e partecipazione alla storia e alla cultura della comunità”, Iraldo, *op. cit.*, pp. 101-116.

¹²⁶ Cresce costantemente la tendenza per “modelli di sviluppo che sono fondati sulle identità locali e sulla valorizzazione delle risorse del territorio. [...] In questo

Questo nuovo contesto, nel quale il riconoscimento del valore di mercato del patrimonio storico si accompagna all'emersione sociale dei più elevati bisogni immateriali che già nell'Ottocento William Stanley Jevons individuava nella cultura, nell'arte e nella bellezza e che il disincanto postmoderno¹²⁷ amplia e reinterpreta nella dimensione del "piacere"¹²⁸, comporta un incremento della domanda di ambiente e di cultura, la cui soddisfazione, però, deve poter superare lo scoglio di costi che possono risultare inaccettabili per le comunità, se non compressi con il soccorso di più efficienti tecnologie. Insistere nella "dubbia convenienza economica di cumulare al costo dei danni quella della loro riparazione provvisoria" e continuare a credere che i problemi possano essere sciolti "solo aumentando i fondi per il restauro dei monumenti e per il funzionamento dei musei" sarebbe, perciò, oggi come al tempo del "Piano" di Urbani, "una ben ingenua illusione": "la stessa illusione [...] di chi crede che un sufficiente rimedio ai danni di un certo tipo di sviluppo industriale stia solo nello stimolare i progressi delle tecniche di disinquinamento [...]. E infatti, guardando al passato, troviamo che il problema [...] si è già posto una volta, e precisamente quando la civiltà industriale rischiò di non sopravvivere al suo stesso atto di nascita per l'incapacità della città antica a reggere la pressione dell'inurbamento delle masse contadine, in mancanza di sistemi adeguati di distribuzione di acqua potabile e di fognature. Se tra Sette e Ottocento città come Londra o Parigi riuscirono a sopravvivere a questa situazione, non lo si dovette certo all'espansione dell'edilizia [...], ma al semplice fatto che ai bisogni crescenti in materia di servizi igienici corrisposse una crescita tecnica in materia di sistemi di adduzione e smalti-

quadro, il patrimonio culturale si candida sempre più a divenire un'importante risorsa dei processi di sviluppo locale, e anzi a rappresentare una delle possibili leve della strategia di sviluppo e di coesione socio-economica", Valentino P.A. (a cura di), *Gestione del patrimonio culturale e del territorio. La programmazione integrata nei siti archeologici nell'area euro-mediterranea*, Carocci Editore, Roma 2004, pp. 21-22.

¹²⁷ Cfr. Fabris G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano 2003.

¹²⁸ Foucault M., *L'archeologia del sapere*, Rizzoli, Milano 1971.

mento delle acque. Se non è mai stato fatto il calcolo degli effetti di sviluppo economico che derivarono da questo primo esempio di interazione positiva tra bisogni vitali, città antica e progresso tecnico, è perché senza questo episodio nulla di quel che chiamiamo civiltà industriale avrebbe potuto avere luogo. Certamente non è il caso di credere che, oggi, il problema [...] possa essere risolto con qualcosa di simile al progresso di una tecnica particolare come l'ingegneria idraulica. Ma è proprio perché il problema è divenuto nel frattempo infinitamente più complesso, che si può credere che la sua soluzione comporterebbe progressi di assai maggiore rilievo sul piano sia tecnico che economico" (181, p. 54).

Agli investimenti per la ricerca di nuove tecnologie, anche avvalendosi di una piena inclusione dell'Università nei processi di tutela e valorizzazione del patrimonio e di un organico rapporto con il sistema industriale, e a patto di non dimenticare che "il modo dell'innovazione oggi coincide sempre più con quello della comunicazione e dell'apprendimento, cioè col modo e coi metodi della formazione" (1987, p. 78), è dunque prioritariamente affidata la possibilità di impiantare quello stabile sistema per la salvaguardia del patrimonio culturale italiano, che, agendo, come chiesto da Urbani, in via preventiva, a diretto contatto dei luoghi e con attivo coinvolgimento comunitario, realizzerebbe l'innovazione capace di volgere gli insuperabili vincoli attuali in opportunità decisive per la qualità di vita dei cittadini e per lo sviluppo economico.

Leve per l'innovazione: la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione

Quando acquisissero una ferma consapevolezza dell'intero valore, anche materiale, dei beni culturali e un'adequata informazione circa i rischi cui sono esposti e le possibili difese, le comunità, per far valere le proprie preferenze, dovrebbero però esercitare incisivi controlli. Anche per gli effetti delle attività industriali sull'ambiente naturale si è visto, difatti, che la rendicontazione sociale delle imprese, promossa dagli anni '90 con provvedimenti normativi ed

economici del tipo "comando e controllo", è stata poi soprattutto incentivata dalla vigilanza dei consumatori nella logica del *name, shame, fame*. E da allora, infatti, i bilanci delle organizzazioni private più sensibili hanno provato a mutare forma, per indirizzarsi non solo agli *shareholder*, bensì anche agli *stakeholder*.

Quanto al patrimonio storico, che, in Italia specialmente, è in massima parte pubblico per proprietà e in altra notevole parte almeno per destinazione, *shareholder* e *stakeholder* "sono nella stessa barca"¹²⁹, anzi quasi sempre decisamente coincidono. Dunque i cittadini, che in quanto "portatori d'interesse" riescono a condizionare le attività private anche notevolmente ma pur sempre in modo indiretto, hanno invece pieno e immediato diritto, proprio in quanto "azionisti", di pretendere dai poteri pubblici, istituzionalmente tenuti alla cura dei beni appartenenti alla comunità, comportamenti vantaggiosi per il capitale sociale. La contabilità ambientale, e debitamente comprensiva del patrimonio culturale ereditato, appare perciò indispensabile anzitutto in ambito pubblico¹³⁰. Eppure, benché "molto probabilmente il primato del bilancio sociale, o di qualche cosa che gli assomiglia molto, spetti all'Italia, che nei primi del Novecento prevedeva per le istituzioni pubbliche un «bilancio economico morale»"¹³¹, l'unica disposizione di legge fin qui adottata in materia è quella voluta da Ciampi e concerne unicamente le fondazioni ex banca-

¹²⁹ Settis S., *Relazione introduttiva*, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, cit., p. 39.

¹³⁰ Andrebbero presto risolte anche le difficoltà per le quali tuttora "la contabilità aziendale fa molta fatica a determinare l'esistenza e la valorizzazione di bilancio dell'eredità culturale [...] Tuttavia se l'eredità culturale viene concepita come un marchio o come un'altra immobilizzazione immateriale, la sua concettualizzazione alla stregua di un fattore produttivo diviene più addomesticabile anche nei conti d'impresa". Ma, "se per l'impresa *for profit* l'eredità culturale è un fattore di incerta caratura aziendale che necessita di uno specifico documento ove rendicontare l'attività non contabilizzata dell'opzione etica, nell'impresa no-profit l'*heritage* culturale ne connota il fenomeno esistenziale stesso" (Segre, *Intervento*, cit.). Al riguardo cfr. anche Hinna, *op. cit.*, p. 61: "una considerazione [...] si impone nel commentare la geometria del valore nelle aziende *non profit* e nella pubblica amministrazione. [...] la rendicontazione sociale sul valore sociale prodotto è «l'unica e vera rendicontazione possibile»".

¹³¹ Hinna, *op. cit.*, p. 326.

rie¹³². Tuttora, pertanto, il sistema di valori vigenti nella sfera giuridica e amministrativa autorizza gli enti pubblici ad agire con logiche formali e autoreferenziali, per le quali possono limitarsi a sottoporre ai soli organi di controllo i tradizionali bilanci “di diritto” e “di fatto” e le procedure di spesa, anziché illustrare anche ai cittadini la “ricaduta sociale” dei propri atti.

Alla sostituzione dei tradizionali strumenti dell'*accounting* con una *accountability* capace di mostrare gli effetti sociali dell'azione pubblica spingono tuttavia adesso i nuovi principi di *governance* e di *public management* introdotti dal filone di studi che, nell'alveo della teoria generale dei sistemi, si occupano ormai da decenni di “analisi delle politiche pubbliche”¹³³ nell'intento di “portare allo scoperto attori, comportamenti, logiche di azione per lo più invisibili o comunque difficilmente penetrabili per il cittadino e per lo stesso osservatore di cose politiche, contribuendo in tal modo ad approfondire le nostre conoscenze sugli strati più arcani della politica democratica”¹³⁴. Difatti, per introdurre nel sistema pubblico italiano alcune positive innovazioni maturate nella cultura d'impresa¹³⁵, molto si sono adoperati soprattutto il

¹³² D.lgs. 153/1999.

¹³³ Cfr. Belligni S., Robutti M., *Acqua e democrazia. Attori, procedure e risultati di una politica pubblica*, FrancoAngeli, Milano 1991; Dente B., *Analisi territoriale e analisi delle politiche pubbliche*, «Archivio di studi urbani e regionali», 42, 1991; Gallino L., *Policy making in condizioni avverse*, in Bagnasco A. (a cura di), *La città dopo Ford. Il caso di Torino*, Bollati Boringhieri, Torino, 1990; Chiancone A., Osculati F. (a cura di), *Il merito della spesa pubblica*, FrancoAngeli, Milano 1993; Cicerchia, Astili, Anghinelli, Zatti, *op. cit.*

¹³⁴ Dansero, *Ecosistemi locali*, cit., pp. 59-60. Cfr. Belligni, Robutti, *op. cit.*

¹³⁵ In particolare le imprese si trovano a misurarsi con gli “strumenti di comunicazione verso il pubblico, adottati in risposta alle nuove esigenze di *policy* maturate in sede comunitaria” previsti da procedure volontarie quali l'Ecolabel e l'Emas: “l'Ecolabel persegue questo obiettivo essenzialmente attraverso la diffusione del marchio, non attribuendo ad esso uno specifico valore informativo (al di là di quello necessario all'identificazione dei prodotti più ecologici da parte del consumatore), l'Emas fa della comunicazione approfondita e completa agli *stakeholder* un tassello fondamentale del processo di adesione da parte delle imprese. [...] Il Regolamento Emas prevede che [...] l'impresa predisponga e divulghi al pubblico una *dichiarazione ambientale* [che] deve essere completa, esatta e sufficientemente dettagliata. [...] È dunque essenziale che l'impresa [...] consideri la dichiarazione ambientale un vero e proprio strumento di comunicazione aziendale. Ciò implica una definizione strategica degli obiettivi e un'oculata

Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il Formez e lo stesso "mondo accademico [che] ha dato vita, nel 1998, al gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale (Gbs)": il quale gruppo, "alla fine del 2001, ha licenziato un documento che costituisce le linee guida per la predisposizione del bilancio sociale e nell'aprile del 2005 ha annunciato le linee guida per il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni"¹³⁶.

Intanto, però, la contabilità ambientale nella sfera pubblica, e specialmente al riguardo dei beni culturali, resta un'intenzione assai più che un fatto. Non solo non c'è stato il passaggio dal PIL al "PIL Verde", bensì anche a livello locale, dove le difficoltà dovrebbero essere di gran lunga inferiori, continuano a mancare efficaci controlli sociali sull'attività amministrativa nell'ottica dello sviluppo sostenibile. I pochi successi attengono ai processi di informazione e partecipazione pubblica per la "Valutazione d'Impatto Ambientale"¹³⁷, certamente importanti specie per lo stretto raccordo con il territorio e, dunque, per il peso fondamentale attribuito al coinvolgimento delle comunità locali, ma limitati a progetti di grandi dimensioni e di particolari tipologie e corredati da una ridotta gamma di informazioni.

L'impedimento, al solito, sta nell'individuazione di quegli indicatori delle capacità di carico e poi di risultato cui mirava il disatteso progetto di Urbani, mancando i quali sarà sempre impossibile fronteggiare, quando anche maturassero le indispensabili preferenze di comunità, i canonici fallimenti del potere pubblico e quelli, in specie, riferibili alla "teoria dell'agenzia" applicata ai pubblici amministratori. Il pur irrinunciabile meccanismo democratico del consenso induce, infatti, ad ogni livello istituzionale, cominciando dagli inferiori, ad atti di governo accompagnati da

scelta dei destinatari, del linguaggio, delle modalità di diffusione e dei contenuti di questo documento", Iraldo, *op. cit.*, p. 189.

¹³⁶ "Non si tratta di uno standard fisso ma di uno standard minimo che consente il confronto, il consolidamento e la codificazione di una prassi ormai ampia", Hinna, *op. cit.*, p. 323.

¹³⁷ Cfr. la direttiva CEE 85/337.

processi di informazione per i quali si fa sembrare ai cittadini, esattamente come agli azionisti di un'impresa votata all'utile immediato, che venga creato e distribuito valore anche quando questo in realtà consista nell'erosione del capitale sociale: come quando si decida per usi del territorio immediatamente lucrativi quanto dannosi a lungo termine o, più semplicemente, allorché vengano spese per evitabili restauri le risorse necessarie a prevenire i danni o indirizzate le attività di valorizzazione all'unico fine di un effimero *entertainment*.

La cospicua distanza ancora sussistente per mancanza di controlli efficaci fra la proprietà sociale e gli amministratori pubblici, causa prima dell'incerto funzionamento del meccanismo democratico, non potrà essere dunque colmata solo per via di un accorto decentramento di funzioni sostenuto da una normativa anche e soprattutto tecnica concertata fra tutte le istituzioni ed emanata a livello centrale. Il problema decisamente "macro" con cui occorre misurarsi abbisogna di soluzioni in gran parte "micro", rintracciabili, ad esempio, nella fitta rete territoriale dei musei locali, quando vi fosse stabilmente incardinata un'opera di conservazione programmata e preventiva che, disponendo di competenze professionali ancora in gran parte inesistenti, movesse nella direzione indicata da Urbani e per di più informando la comunità dei rischi ambientali e sviluppando un'attività di valorizzazione pubblica del patrimonio culturale non ritualmente confinato nel "ruolo metafisico di bene o valore puramente ideale", ma quale necessaria risorsa per il fine economico dello sviluppo sostenibile.

Se, per le ragioni previste dalla teoria dell'agenzia, i pubblici poteri non riescono da soli a programmare a lungo termine la conservazione e la valorizzazione dei beni culturali, un decisivo attore per la innovazione da molto tempo attesa potrebbero essere anche, nel contesto attuale, le fondazioni ex bancarie, giacché il patrimonio storico assume per esse "la dignità di esplicito fattore della produzione"¹³⁸ e giacché già dispongono di una normativa di contabilità sociale. Ma nemmeno è da trascurare il Ministero,

¹³⁸ Segre, *Intervento*, cit., p. 80.

se, sfidando anche l'accusa di paternalismo, verrà presto e molto rafforzato, quale estremo argine all'emergenza, e però, al tempo stesso, organizzativamente¹³⁹ aperto alla domanda di benessere di una democrazia industriale complessa e tecnologicamente evoluta, così che possa finalmente assumere un ruolo strategico nel governo generale del paese, interagendo con le altre politiche settoriali interessate, fra cui la scuola, l'università, l'urbanistica, l'ambiente, l'agricoltura, l'economia pubblica e aziendale.

Bibliografia

- AA.VV., *Atti e documenti della commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio presieduta da Francesco Franceschini*, Colombo, Roma 1967.
- AA.VV., *Storia d'Italia. I documenti*, 5-II, Einaudi, Torino 1973.
- AA.VV., *Capire l'Italia. Il patrimonio storico-artistico*, TCI, Milano 1979.
- AA.VV., *Storia dell'arte italiana*, 3-III, Einaudi, Torino 1981.
- AA.VV., *Le mura e gli archi. Valorizzazione del patrimonio storico-artistico e nuovo modello di sviluppo*, Editori Riuniti, Roma 1986.
- AA.VV., *Memorabilia: il futuro della memoria. I. Tutela e valorizzazione oggi*, Ministero per i Beni Culturali e Ambientali, Laterza, Roma-Bari 1987.
- AA.VV., *Un modello catalografico per l'archeologia industriale*, Elected/Editori Umbri Associati, Perugia 1987.
- AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Università Bocconi, Milano 1988.
- AA.VV., *Scritti in onore di Giuliano Briganti*, Longanesi & C., Milano 1990.
- AA.VV., *Ideologie e patrimonio storico-culturale nell'età rivoluzionaria e napoleonica*, Atti del convegno, Tolentino 18-21 settembre 1997, Archivi di Stato, Roma 2000.

¹³⁹ "Dappertutto ci si è resi conto che, per assicurare la conservazione del patrimonio storico-artistico, i mezzi tecnico-scientifici e le organizzazioni esistenti erano, come tuttora sono, manifestamente insufficienti. Da qui una certa spinta a migliorare i mezzi e le organizzazioni: nel primo caso con qualche successo, nel secondo, almeno a mio parere, con risultati molto deludenti" (1983, p. 65).

- AA.VV., *Pittura del '600 e del '700. Ricerche in Umbria. 3. La Teverina umbra e laziale*, Canova, Treviso 2000.
- AA.VV., *L'intelligenza della passione. Scritti per Andrea Emiliani*, Minerva Edizioni, Bologna 2001.
- AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa 2005.
- AA.VV., *Il Corpo dello Stile. Cultura e lettura del restauro nelle esperienze contemporanee. Studi in ricordo di Michela Cordaro*, Associazione Giovanni Secco Suardo - De Luca Editori, Roma 2005.
- Argan G.C., *Questioni per la riforma*, in AA.VV., *Memorabilia: il futuro della memoria. I. Tutela e valorizzazione oggi*, Ministero per i Beni Culturali e Ambientali, Laterza, Roma-Bari 1987, pp. 3-6.
- Ayres R.U., Kneese A.V., *Production, Consumption and Externalities*, «The American Economic Review», n. 59, 1969, pp. 282-297.
- Azzone G., Bertelè U., *La dimensione ambientale nella strategia e nella gestione d'impresa*, MIP Politecnico, vol. IV, Milano, giugno 1996.
- Bagnasco A. (a cura di), *La città dopo Ford. Il caso di Torino*, Bollati Borin-ghieri, Torino 1990.
- Bairati E., *Alle origini del museo moderno: l'eredità della Rivoluzione nella crescita dei musei europei dell'Ottocento*, in AA.VV., *Ideologie e patri-monio storico-culturale nell'età rivoluzionaria e napoleonica*, Atti del convegno, Tolentino 18-21 settembre 1997, Archivi di Stato, Roma 2000, pp. 165-189.
- Barbati C., Cammelli M., Sciallo G. (a cura di), *Il diritto dei beni culturali*, il Mulino, Bologna 2003.
- Bauer R.A., *Social Indicators*, The MIT Press, Cambridge 1966.
- Baumol W.J., *Welfare Economics and the Theory of the State*, Bell and Sons, London 1965.
- Bazin G., *Le Temps des musées*, Desoer, Liège 1967.
- Becattini G. (a cura di), *Modelli locali di sviluppo*, il Mulino, Bologna 1989.
- , *Distretti industriali e made in Italy - Le basi socio-culturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino 1998.
- , *La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali*, «Economia e Politica Industriale», n. 103, 1999, pp. 5-16.

- Becker J.S., *Competition and democracy*, «Journal of Law and Economics», 1 ottobre 1956, pp. 105-109.
- Belligni S., Robutti M., *Acqua e democrazia. Attori, procedure e risultati di una politica pubblica*, FrancoAngeli, Milano 1991.
- Bocchi G., Ceruti M. (a cura di), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano 1995.
- Bologna F., *Dalle arti minori all'industrial design. Storia di un'ideologia*, Laterza, Bari 1972.
- Botta G. (a cura di), *Eventi naturali oggi. La geografia e le altre discipline*, Cisalpino, Milano 1993.
- Boulding K.E., *The Economics of the Coming Spaceship Earth*, in Jarret H. (ed.), *Environmental Quality in a Growing Economy*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1966, pp. 85-111.
- Bowen H., *Social Responsibility of the businessmen*, Harper & Row, New York 1953.
- Bramanti A., Maggioni M.A. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, FrancoAngeli, Milano 1997.
- Bresso M., *Pensiero economico e ambiente*, Loescher, Torino 1982.
- , *Per un'economia ecologica*, Nuova Italia Scientifica, Roma 1993.
- , *Per un'economia ecologica*, Carocci, Roma, 2002.
- Brusco S., *La genesi dell'idea di distretto industriale*, in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia*, «Studi e Informazioni. Quaderni 34», Banca Toscana, Firenze 1991, pp. 25-34.
- Buchanan J.M., Stubblebine W.C., *Externality*, «Economica», n. 29, 1962, pp. 371-384.
- Buzzoni A., Ferretti M., *Musei*, in AA.VV., *Capire l'Italia. Il patrimonio storico-artistico*, TCI, Milano 1979, pp. 112-131.
- Cammelli M. (a cura di), *Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*, il Mulino, Bologna 2004.
- Capuano F., Gardin P., Leoni M., Paribeni M., Torracca G., Urbani G. (a cura di), *L'intervento pubblico contro l'inquinamento, Inquinamento e patrimonio dei beni culturali, Stima dei danni economici provocati dall'inquinamento al patrimonio nazionale dei beni culturali*, documenti ISVET n. 29, La Pergamena, Roma 1971.

- Carandini A., *Archeologia e cultura materiale. Dai "lavori senza gloria" nell'antichità a una politica dei beni culturali*, Laterza, Bari 1979.
- Caroli M.G., *Il marketing territoriale*, FrancoAngeli, Milano 1999.
- Carson R., *Silent Spring*, Houghton Mifflin, Boston 1962.
- Caselli L., *Etica dell'impresa e nell'impresa*, «Sinergie», n. 45, 1998, pp. 85-88.
- Castelnuovo E., *Arti e rivoluzione*, in *Arte, industria, rivoluzioni. Temi di storia sociale dell'arte* Einaudi, Torino 1985, pp. 125-158.
- Catton W., Dunlap R., *Environmental Sociology: a New Paradigm*, «American Sociologist», n. 13, vol. I, 1978, pp. 41-49.
- Chiancone A., Osculati F. (a cura di), *Il merito della spesa pubblica*, FrancoAngeli, Milano 1993.
- Cicerchia A., *Introduzione*, in Cicerchia A., Astili P., Anghinelli S., Zatti A. (a cura di), *Strumenti per le politiche di sviluppo sostenibile. Contabilità, indicatori e acquisti pubblici verdi*, FrancoAngeli, Milano 2006, pp. 11-20.
- Cicerchia A., Astili P., Anghinelli S., Zatti A. (a cura di), *Strumenti per le politiche di sviluppo sostenibile. Contabilità, indicatori e acquisti pubblici verdi*, FrancoAngeli, Milano 2006.
- Clementi A., *Conservare per cambiare*, «IlSole24Ore», 15 ottobre 2000.
- Coase R., *The Problem of Social Cost*, «Journal of Law and Economics», October 1960, pp. 1-44.
- Coda V., *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma 2005, pp. 179-188.
- Commomer B., *Il cerchio da chiudere*, Garzanti, Milano 1977 (I ed. 1972).
- Conti S., *Prefazione*, in Dansero E., *Ecosistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale tessile*, FrancoAngeli, Milano 1996, pp. 7-10.
- Dal Fiume G. et al. (a cura di), *La Terra e i Mercanti. Dal Sud del mondo e dalle Organizzazioni non governative il vero e il falso dello sviluppo sostenibile*, CLUEB, Bologna 1993.
- Dansero E., *Ecosistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale tessile*, FrancoAngeli, Milano 1996.
- , *Distretti industriali e ambiente: un percorso di ricerca*, «Sviluppo Locale», n. 7, 1998, pp. 93-112.

- David P.A., Melvin W.R. (eds.), *Nations and Households in Economic Growth: Essay in Honour of Moses Abramovitz*, Academic Press, New York 1974.
- De Jouvenel B., *L'art de la conjecture*, Editions du Rocher, Monaco 1964.
- Dematteis G., *Mappe invisibili dell'evento*, in Botta G. (a cura di), *Eventi naturali oggi. La geografia e le altre discipline*, Cisalpino, Milano 1993, pp. 13-22.
- Dente B., *Analisi territoriale e analisi delle politiche pubbliche*, «Archivio di studi urbani e regionali», 42, 1991, pp. 65-70.
- Dipartimento della Funzione Pubblica, *Rendere conto ai cittadini, il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Manuali Dipartimento della Funzione Pubblica, Edizioni scientifiche Italiane Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma 2004.
- Dupuy M.A. (a cura di), *Dominique Vivant Denon. L'oeil de Napoleon*, Ed. de la réunion des musées nationaux, Paris 1999.
- 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*, Academic Press, New York 1974, pp. 89-125.
- Emiliani A., *Musei e museologia*, in AA.VV., *Storia d'Italia. I documenti*, 5-II, Einaudi, Torino 1973, pp. 1613-1655.
- ENI, Tecnireco, *Primo rapporto sullo stato dell'ambiente italiano*, Roma 1973.
- Fabris G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano 2003.
- Febvre L., *Studi su Riforma e Rinascimento e altri scritti su problemi di metodo e di geografia storica*, Einaudi, Torino 1971.
- Fiocca R., Battaglia L., Santagostino M.R., *Il museo fra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano 2006.
- Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, FrancoAngeli, Milano 2001.
- Foucault M., *L'archeologia del sapere*, Rizzoli, Milano 1971.
- Freeman E.R., *Strategic Management. A stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Frey M., *Il management ambientale - Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa ambiente*, FrancoAngeli, Milano 1995.

- Gallino L., *Policy making in condizioni avverse*, in Bagnasco A. (a cura di), *La città dopo Ford. Il caso di Torino*, Bollati Boringhieri, Torino 1990, pp. 68-91.
- , *L'impresa responsabile, un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni Comunità, Torino 2001.
- , *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino 2005.
- Gambino R., *Reti urbane e spazi naturali*, in Salzano E. (a cura di), *La città sostenibile*, Ediz. Delle Autonomie, Roma 1992.
- Garofoli G., *Modelli locali di sviluppo*, FrancoAngeli, Milano 1991.
- Gasparini A. (a cura di), *La Previsione. Modi e temi italiani*, «Futuribili», 3/2004, FrancoAngeli, Milano 2005.
- Georgescu-Roegen N., *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press, Cambridge 1971.
- Gherardi S., Nicolini D., Odella F., *La cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro*, «Sviluppo & Organizzazione», n. 162, 1997, pp. 15-30.
- Ginzburg C., *Il formaggio e i vermi. Il cosmo d'un mugnaio del '500*, Einaudi, Torino 1976.
- Golinelli C.M., Trunfio M., Liguori M., *Governo e marketing del territorio*, «Sinergie. Rapporti di ricerca», n. 23, vol. II, aprile 2006, pp. 17-43.
- Golinelli G., *Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategie d'impresa, implicazioni di carattere finanziario*, in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Università Bocconi, Milano 1988.
- Grefte X., *La Valeur Economique du Patrimoine*, Anthropos, Paris 1990.
- , *La gestion du patrimoine culturel*, Editions Economica, Paris 1999; ed. it. *La gestione del patrimonio culturale*, FrancoAngeli, Milano 2003.
- Haskell F., *La dispersione e la conservazione del patrimonio artistico*, in AA.VV., *Storia dell'arte italiana*, 3-III, Einaudi, Torino 1981, pp. 5-35.
- Hauser A., *Sociologia dell'arte*, Einaudi, Torino 1977.
- Hegel F., *Eстетica*, Merker N. (a cura di), Einaudi, Torino 1967.
- Hinna L., *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, «IlSole24Ore», Milano 2005.
- Hirsch F.H., *Social Limits To Growth*, Routledge and Kegan Paul, London 1977.

- Imperatori G., *Intervento*, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa 2005, pp. 47-54.
- Iraldo F., *Ambiente, impresa e distretti industriali*, FrancoAngeli, Milano 2002.
- Istituto Centrale del Restauro, *La protezione del patrimonio monumentale dal rischio sismico*, catalogo della mostra (Roma, Istituto centrale del restauro, 23 maggio-luglio 1983), Istituto centrale del restauro & Comas Grafica, Roma 1983.
- Jarret H. (ed.), *Environmental Quality in a Growing Economy*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1966.
- Kapp W., *Social Costs of Business Enterprise*, Asia Publishing House, New York 1963 (I ed. 1950).
- Kersaint A.G., *Discours sur les monuments publics prononcé au Conseil du Departement de Paris le 15 Décembre 1791*, Paris 1792.
- Kneese A.V., Ayres R.U., D'Arge R.C., *Economics and the Environment: a Material Balance Approach*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1970.
- Krugman P., Obstfeld M., *Economia Internazionale*, Hoepli, Milano 1995.
- Krutilla J.V., Fisher A.C., *The Economics of Natural Environment*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1972.
- Leon P., *L'economia della riforma*, «Economia della Cultura», IX, n. 2, 1999, pp. 141-145.
- Leontief W., *Environmental Repercussions and the Economic Structure: an Input-Output Approach*, «Review of Economics and Statistics», 52, n. 3, 1970, pp. 262-270.
- Lewanski R., *Governare l'ambiente*, il Mulino, Bologna 1997.
- Lo Bianco A., Pasolini D., Torossi C. (a cura di), *Per una gestione coordinata dei beni culturali e del territorio*, «Bollettino di Italia Nostra», XX, 171, gennaio 1979.
- Lorenzoni G., Odorici V., *Processi cognitivi e opzioni strategiche nella gestione museale*, in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas Libri, Milano 1999, pp. 387-396.
- Maccanico A., *Prefazione*, in Valentino P.A., *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer Editori, Milano 2003, pp. VII-IX.

- Maler K.G., *Environmental Economics: a Theoretical Enquiry*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 1974.
- Marangoni A., *La gestione ambientale*, Egea, Milano 1994.
- Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., *The limits to growth*, Universe Books, New York, 1972; trad it. *I limiti dello sviluppo*, Mondadori, Milano 1981.
- Ministero della Ricerca Scientifica e Tecnologica, *Problemi di conservazione*, Bologna 1973.
- Montella M., *L'archeologia industriale per una politica dei beni culturali*, in AA.VV., 1987 *Un modello catalografico per l'archeologia industriale*, Electa/Editori Umbri Associati, Perugia 1987, pp. 13-39.
- , *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano 2003.
- , *Approccio manageriale ai musei italiani*, in Fiocca R., Battaglia L., Santagostino M.R., *Il museo fra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano 2006, pp. 51-70.
- Musgrave R.A., *The Theory of Public Finance*, McGraw-Hill, New York 1959.
- , *Finanza pubblica, equità, democrazia*, il Mulino, Bologna 1995.
- Nicolai M., *La programmazione negoziata. Patti territoriali e contratti d'area: nuovi strumenti di finanza agevolata per le imprese e gli enti locali*, IPSOA, Milano 1999.
- OECD, *The Oecd Social Indicator Program: List of Social Concerns Common to Most Oecd Countries*, Paris 1973.
- Pasolini D., *Premessa*, in Lo Bianco A., Pasolini D., Torossi C. (a cura di), *Per una gestione coordinata dei beni culturali e del territorio*, «Bollettino di Italia Nostra», XX, 171, gennaio 1979.
- Pastore A., *Sulla realizzazione di un difficile obiettivo: il bilancio sociale dell'impresa*, Cacucci Editore, Bari 1987.
- Pastore A., Golinelli C.M., *Marketing turistico e territoriale: articolazione del programma di ricerca e metodologie d'indagine*, «Sinergie. Rapporti di ricerca», n. 23, vol. II, aprile 2006, pp. 13-15.
- Pearce D.W., Turner K., *Economia delle risorse naturali e dell'ambiente*, il Mulino, Bologna 1991.

- Pennisi G., *Valutazione economica dei Beni Culturali e Ambientali. Una rassegna metodologica*, «Rivista di politica economica», 76, 4, aprile 1986, pp. 547-567.
- Perego F. (a cura di) *Anastilosì. L'antico, il restauro, la città*, Laterza, Bari 1986.
- Perrini F., *Relazione introduttiva*, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa 2005, pp. 19-26.
- Pessa E., *Introduzione*, in Prigogine I., *Il futuro è già determinato?*, Di Renzo Editore, Roma 2003, pp. 11-13.
- Petraroia P., *Postfazione*, in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 153-157.
- , *Il governo*, in Barbatì C., Cammelli M., Sciullo G. (a cura di), *Il diritto dei beni culturali*, il Mulino, Bologna 2003, pp. 153-171.
- Pigou A.C., *Economia del benessere*, UTET, Torino 1960.
- Pomian K., *Collezionisti, amatori e curiosi. Parigi-Venezia XVI-XVIII secolo*, Il Saggiatore, Milano 1989, pp. 347-367.
- , *Il museo d'arte e la storia*, in AA.VV., *L'intelligenza della passione. Scritti per Andrea Emiliani*, Minerva Edizioni, Bologna 2001, pp. 457-461.
- Pommier E. (a cura di), *Les Musées en Europe à la veille de l'ouverture du Louvre*, Actes du colloque (Musée du Louvre, 3-5 juin 1993), Klincksieck, Paris, 1995.
- Posner R.A., *Theories of economics regulation*, «The Bell Journal of Economics and Management Science», n. 5, 1974, pp. 335-358.
- Pozzi G., *Sull'orlo del visibile parlare*, Adelphi, Milano 1993.
- Prigogine I., *Il futuro è già determinato?*, Di Renzo Editore, Roma 2003.
- Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia*, «Studi e Informazioni. Quaderni 34», Banca Toscana, Firenze 1991.
- Riccio A. (a cura di), *Chimica e restauro. La scienza per la conservazione*, Marsilio, Venezia 1984.
- Rullani E., *Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio*, in Bramanti A., Maggioni M.A. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, FrancoAngeli, Milano 1997, pp. 85-111.

- Rusconi G., Dorigatti M., *Etica d'impresa*, FrancoAngeli, Milano 2005.
- Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma 2005.
- Salzano E. (a cura di), *La città sostenibile*, Ediz. Delle Autonomie, Roma 1992.
- Scaiola G. (a cura di), *L'intervento pubblico contro l'inquinamento*, Rapporto di sintesi redatto per il Convegno ENI, ISVET "L'intervento pubblico contro l'inquinamento" (Roma, Palazzo dei Congressi, 18-19 giugno 1970), Grafica Settimiana, Roma 1970.
- Schaer R., *Il Museo tempio della memoria*, Universale Electa/Gallimard, Milano 1996; ed. it. con varianti negli apparati, *Il Museo tempio della memoria*, Universale Electa/Gallimard, Milano 1996.
- Schmidheiny S. (a cura di), *Cambiare rotta. Una prospettiva globale del mondo economico industriale sullo sviluppo e l'ambiente*, il Mulino, Bologna 1992.
- Schumpeter J.A., *Storia dell'analisi economica*, Boringhieri, Torino 1968.
- Sciarelli S., *Etica aziendale e finalità imprenditoriali*, «Economia & Management», n. 6, 1996, pp. 13-30.
- , *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio fra economia ed etica*, «Sinergie», n. 45, 1998, pp. 53-69.
- , *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*, «Finanza Marketing e Produzione», vol. XVII, fasc. 1, marzo 1999, pp. 201-229.
- , *Economia e gestione delle imprese*, CEDAM, Padova 1999.
- , *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica d'impresa*, «Finanza Marketing e Produzione», vol. XX, fasc. 4, dicembre 2002, pp. 5-17.
- , *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica*, «Finanza Marketing e Produzione», vol. XXI, fasc. 61/62, 2003, pp. 97-115.
- , *L'ampliamento della responsabilità sociale dell'impresa*, «Sinergie», vol. XXIII, fasc. 67, 2005, pp. 35-43.
- , *Etica e governance aziendale*, in Rusconi G., Dorigatti M., *Etica d'impresa*, FrancoAngeli, Milano 2005.
- Scitowsky T., *The Joyless Economy*, London, Oxford University Press, 1976.

- Segre A., Dansero E., *Politiche per l'ambiente - Dalla natura al territorio*, UTET, Torino 1996.
- Segre G., *Intervento*, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa 2005, pp. 73-81.
- Senge P., *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, Milano 1990.
- Settis S., *Italia S.p.A.*, Einaudi, Torino 2002.
- , *Battaglie senza eroi. I beni culturali tra istituzioni e profitto*, Mondadori Electa, Milano 2005.
- , *Relazione introduttiva*, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa 2005, pp. 37-42.
- Stigler G.J., *Theory of regulation*, «The Bell Journal of Economics and Management», 2, n. 1, primavera 1971, pp. 3-21.
- Terzani S., *Introduzione al Bilancio di esercizio*, CEDAM, Padova 1995.
- Thom R., *Stabilità strutturale e morfogenesi*, Einaudi, Torino 1980.
- Toscano B., *Valorizzazione del patrimonio storico-artistico e nuovo modello di sviluppo*, in AA.VV., *Le mura e gli archi. Valorizzazione del patrimonio storico-artistico e nuovo modello di sviluppo*, Editori Riuniti, Roma 1986, pp. 155-158.
- , *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, pp. 19-29.
- , *Il museo e la sconfitta dei contesti*, «Cadmo», IX, n. 26, 2001, pp. 15-21.
- , *Restauri e mutamenti dello statuto disciplinare della storia dell'arte*, in AA.VV., *Il Corpo dello Stile. Cultura e lettura del restauro nelle esperienze contemporanee. Studi in ricordo di Michela Cordaro*, Associazione Giovanni Secco Suardo-De Luca Editori, Roma 2005, pp. 35-50.
- Turco A., *Verso una teoria geografica della complessità*, Unicopli, Milano 1988.
- Urbani G., *Relazione* al “Colloquio internazionale CIHA sulle responsabilità dello storico nella conservazione e nel restauro dei monumenti e delle opere d'arte”, Venezia 1967, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 15-18.

- , *Aspetti teorici della valutazione economica dei danni da inquinamento al patrimonio dei beni culturali*, in Capuano F., Gardin P., Leoni M., Paribeni M., Torracca G., Urbani G. (a cura di), *L'intervento pubblico contro l'inquinamento, Inquinamento e patrimonio dei beni culturali, Stima dei danni economici provocati dall'inquinamento al patrimonio nazionale dei beni culturali*, documenti ISVET n. 29, La Pergamena, Roma 1971, pp. 107-114, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 19-24.
- , (a cura di), *Problemi di conservazione*, Ministero della Pubblica Istruzione e Istituto centrale del restauro, Compositori, Bologna 1973, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 25-29.
- , *Replica conclusiva del convegno*, in AA.VV., *Incontro-dibattito sul piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria proposto dal Ministero per i Beni Culturali ed Ambientali - Istituto Centrale del Restauro*, Atti (Perugia 6 Novembre 1976), Regione dell'Umbria, Giunta Regionale, Dipartimento per i Servizi Sociali, Perugia 1976 (a), pp. 98-100.
- , *Presentazione*, in Istituto Centrale del Restauro, 1976 (b), pp. I-V, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 103-111.
- , *La prospettiva del decentramento delle attività di ricerca e formazione*, «Il Comune democratico», n. 10, 1978, pp. 34-36, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 121-124.
- , *Dal restauro alla conservazione*, «Bollettino di Italia Nostra», nn. 187-188, maggio-giugno 1980, pp. 19-21, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 31-35.
- , *La scienza e l'arte della conservazione dei beni culturali*, «Ricerche di Storia dell'Arte», n. 16, 1982, pp. 7-10, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 43-48.
- , *La protezione del patrimonio monumentale dal rischio sismico*, 1983, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 139-144.
- , *Il restauro tra scienza ed estetica*, in Riccio A. (a cura di), *Chimica e restauro. La scienza per la conservazione*, Marsilio, Venezia 1984, pp. 151-155, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 65-68.

- , *Il consolidamento come operazione "visibile"*, in Perego F. (a cura di) *Anastilosì. L'antico, il restauro, la città*, Laterza, Bari 1986, pp. 158-161, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 81-85.
- , *A proposito di una rivista di restauro*, «OPD restauro. Quaderni delle Pietre Dure e Laboratori di Restauro di Firenze», n. 3, 1988, pp. 8-11, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 75-80.
- , *I fondamenti pittorici del restauro architettonico*, in AA.VV., *Scritti in onore di Giuliano Briganti*, Longanesi & C., Milano 1990, pp. 335-337, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 87-91.
- , *Intorno al restauro*, A cura di Zanardi B., Skira, Milano 2000.
- Vaccà S., *Il rapporto tra grande impresa e ambiente in Italia: un ritardo politico e culturale?*, «Economia e Politica Industriale», n. 34, 1982, pp. 33-48.
- Vagaggini V., *Sistema economico e agire territoriale*, FrancoAngeli, Milano 1990.
- Valentino P.A., *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer Editori, Milano 2003.
- , (a cura di), *Gestione del patrimonio culturale e del territorio. La programmazione integrata nei siti archeologici nell'area euro-mediterranea*, Carocci Editore, Roma 2004.
- , *Le relazioni fra imprese e patrimonio culturale nella normativa e nella realtà*, in AA.VV., *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa 2005, pp. 27-36.
- Vallega A., *Esistenza, società, ecosistema*, Mursia, Milano 1990.
- , *La regione, sistema territoriale sostenibile*, Mursia, Milano 1995.
- Van Steenberghe B., *Studi sul futuro: arte o scienza? L'importanza di Bertrand de Jouvenel*, in Gasparini A. (a cura di), *La Previsione. Modi e temi italiani*, «Futuribili», 3/2004, FrancoAngeli, Milano 2005.
- Vermiglio F. (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale, confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Atti del seminario internazionale di studi (Taormina 27-28 giugno 1997), Giappichelli, Torino 2001.

Vicari G., Mangiarotti D., *Il Marketing delle grandi città*, «Sinergie», 49, maggio-agosto 1999, Quaderno per la pubblicazione degli atti del convegno "Il marketing per lo sviluppo locale", Luiss Guido Carli, Roma, 5 marzo 1999, pp. 85-99.

Visentini G., *Etica e affari*, Luiss University Press, Roma 2005.

Wescher P., *I furti d'arte. Napoleone e la nascita del Louvre*, Einaudi, Torino 1988.

World Commission on Environment and Development, *Our Common Future. The Brundtland Report*, Oxford University Press, Oxford 1987.

Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas Libri, Milano 1999.

Zanardi B., *Conservazione, restauro e tutela. 24 dialoghi*, Skira, Milano 1999.

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

Bibliografia grigia

AA.VV., *Incontro-dibattito sul piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria proposto dal Ministero per i Beni Culturali ed Ambientali - Istituto Centrale del Restauro*, Atti (Perugia 6 Novembre 1976), Regione dell'Umbria, Giunta Regionale, Dipartimento per i Servizi Sociali, Perugia 1976.

Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles 18 luglio 2001.

Istituto Centrale del Restauro, *Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria*, Tecneco s.p.a., Roma 1976.

Atti normativi

CEE, direttiva del Consiglio del 27 giugno 1985, n. 85/337, *concernente la valutazione d'impatto ambientale di determinati progetti pubblici e privati*.

Legge 8 giugno 1990, n. 142, *Ordinamento delle autonomie locali*.

Decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153, *Disciplina civilistica e fiscale degli enti conferenti di cui all'articolo 11, comma 1, del decreto legislativo 20 novembre 1990, n. 356, e disciplina fiscale delle operazioni di ristrutturazione bancaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 dicembre 1998, n. 461.*

Identità e bellezza del museo¹

Dopo alcune delle precedenti relazioni, comincio col dire che l'intervento di Mario Manieri Elia a Deruta è da ritenere esemplare, a mio parere, anzitutto perché la straordinaria abilità tecnica e artistica dell'architetto è stata messa al servizio della funzione istituzionale del museo; non lo ha oscurato; non ne ha usato per celebrarsi.

Il giudizio ovviamente dipende da come intendo il museo e il suo valore.

¹ Si tratta dell'intervento al convegno internazionale di studi su *Il museo verso una nuova identità - Esperienze museali di nuova concezione in Italia e nel mondo*, tenuto nel 2007 a Roma – il 31 maggio nell'Auditorium dell'Ara Pacis e il 1 giugno nell'Odeion del Museo dell'Arte Classica – per iniziativa dell'Università La Sapienza. L'intento dei promotori era di “mettere a fuoco alcune delle ricerche più attuali di trasformazione del rapporto tra musei di diverse tipologie, sia tradizionali che inedite, e i nuovi pubblici”, con particolare riguardo a “due ordini di problemi: la missione del museo per le comunità residenti, in una prospettiva di educazione permanente e la funzione del museo in rapporto ai flussi del turismo culturale, ai fini di uno sviluppo sostenibile”. Il primo giorno prevedeva le relazioni di Marisa Dalai Emiliani dell'Università La Sapienza, Paola Marini del Museo di Castelvecchio a Verona, Arnaldo Pomodoro e Annalisa Zanni per il Museo Poldi Pezzoli a Milano, Mario Manieri Elia dell'Università degli Studi Roma Tre, Sofia Bilotta della Sapienza, Marcello Barbanera della Sapienza, Marco Caviotti della Sapienza, Michela Di Macco della Sapienza, Massimo Montella dell'Università di Macerata, Luca Basso Peressut del Politecnico di Milano. Il 1 giugno aveva in programma le relazioni di Pietro Clemente dell'Università di Firenze; Sveva Di Martino; Vincenzo Padiglione della Sapienza; Paola Nicita della Sapienza; Paolo Rosa dello Studio Azzurro Produzioni; Arturo Fittipaldi dell'Università di Napoli Federico II; Nicoletta Misler dell'Università di Napoli L'Orientale; John Bowlt dell'University of Southern California; Jean Leonard Touadi del Comune di Roma. Seguivano il dibattito fra Silvia Bordini, Benedetta Cestelli Guidi, Mariaclaudia Cristofano della Sapienza, Anna Dethe-ridge della Bocconi, Loredana Perissinotto dell'Università di Bologna e Maria Lai e una discussione conclusiva fra Pietro Clemente, Marisa Dalai Emiliani e Arturo Fittipaldi. In molti degli interventi si insisteva sull'importanza del bello nel museo.

Occorre allora precisare che nel museo, oltre al compito conservativo, vedo uno strumento di comunicazione attraverso oggetti materiali autentici. L'autenticità di quanto viene mostrato è, come avvertiva Giovanni Urbani, "garanzia razionale della realtà dell'opera"² e, quindi, condizione indispensabile per l'intelligibilità critica dei significati culturali che vi sono impliciti e per l'apprezzamento stesso di eventuali qualità estetiche. Alla limpida manifestazione dell'autentica identità dei documenti esposti andrebbe perciò mirato ogni allestimento, di modo che nulla alteri la percezione dei valori reali.

Del resto nella nostra società la ragion d'essere del museo risulta ben definita. Finora e da lungo tempo si riconosce a questo strumento, di recente anche per espressa norma di legge³, la qualità di servizio pubblico per le finalità prescritte dagli artt. 3 e 9 della Costituzione: la doverosa soddisfazione del diritto di cittadinanza alla cultura, allo scopo di rimuovere le disuguaglianze che condizionano negativamente il corpo sociale e il funzionamento del sistema democratico. Non è per altro che il museo rientra nella categoria socio-economica dei beni "meritevoli"⁴ di

² "Se infatti non potessimo essere certi che ciò che vediamo di un'opera d'arte è esattamente ciò che quell'opera è, e non una nostra illusione [...], i nostri discorsi sull'arte non avrebbero senso", Urbani G., *Il restauro e la storia dell'arte*, 1967, inedito, ora in Urbani, *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano, p. 15.

³ D.lgs. 42/04, art. 101, c. 3.

⁴ Secondo Musgrave, che ebbe a identificarli nel 1959, i "bisogni di merito" (*merit wants*) sono tali "se vengono considerati così meritori che la loro soddisfazione viene garantita attraverso il bilancio pubblico al di là della quantità offerta dal mercato e pagata dai privati compratori", Musgrave R.A., *The Theory of Public Finance*, McGraw-Hill, New York 1959, p. 13. Analogamente è stato anche detto che sono meritori quei "beni che i singoli individui o domandano troppo poco o domandano troppo", Leon P., *L'economia della riforma*, «Economia della Cultura», IX, 2, 1999, p. 142. Nel 1987 Musgrave riconduce più precisamente la individuazione dei beni di merito alle "preferenze di comunità", che decidono, fra l'altro, anche dei beni culturali e che 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", Musgrave R.A., *Merit goods*, in Eatwell J., Milgate M., Newman P. (eds.), *The New Palgrave's Dictionary of Economics*, 1987, p. 187. In proposito cfr. anche Culier A.J., *Merit Goods and the Welfare Economics of Coercion*, «Public Finance», 26, 1971; Id., *Should Social Policy Concern Itself with Drug Abuse?*, «Public Finance Quarterly», 1, 1973; Bariletti A.,

sostegno erariale, affinché la loro sopravvivenza e le utilità sociali che ne discendono siano riparate dai rischi del mercato. Che l'accesso al museo non andrebbe assoggettato, almeno in linea di principio, al pagamento di un prezzo, limitato che sia, è proprio per l'obbligo di corrispondere a quella domanda, cosiddetta⁵ di "educazione" e di "ricerca", sulla quale insiste un interesse collettivo, in quanto agevola lo "sviluppo della persona umana" per via di acculturazione. Di contro il desiderio di *entertainment*, di "ricreazione", di personale "diletto", a tutti gli effetti intrinseco alla sfera privata, non dovrebbe pesare sulla spesa pubblica; come per tutta la famiglia degli oppiacei dovrebbe sopportare un prezzo di mercato. Tant'è che, fuor d'ironia, nella valutazione dei benefici conseguenti alla visita si distingue l' "effetto-consumo", relativo al godimento estetico, dall' "effetto-investimento", pertinente all'acculturazione.

E non è questione meramente dottrinale di angusto merito giuridico ed economico. Esattamente uguale si presenta sotto il profilo culturale e al riguardo specifico dello statuto disciplinare e deontologico delle scienze storiche. Comunque la si ponga, bellezza, emozione, museo sono una concatenazione sia eventuale che molto esposta alla mistificazione dell'autentico.

Non che il museo, proprio in quanto bene e servizio pubblico, oltre che efficace ed efficiente non debba essere altresì gradevole, accogliente. La qualità dell'ambiente fisico giova anzi fortemente per gli obiettivi prescritti⁶. La bellezza architettonica, la piacevolezza dell'allestimento debbono però essere funzionali al servi-

Paternalismo, libertà individuale, beni di merito, in Chiancone A., Osculati F. (a cura di), *Il merito della spesa pubblica*, FrancoAngeli, Milano 1993; Forte F., *I beni meritori: scelte razionali e superazionali, eternalità, paternalismo, preferenze sulle preferenze*, in Chiancone, Osculati, *op. cit.*; Mazza I., *Preferenze comunitarie e offerta di beni meritori: un approccio comportamentistico*, in Chiancone, Osculati, *op. cit.*

⁵ Cfr., fra gli altri, Frey B.S., Pommerehne W.W., *Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, il Mulino, Bologna 1991.

⁶ Cfr. in particolare Normann R., *Service Management*, J. Wiley and Sons, Chichester 1984; ed. it., *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano 1992; Eiglier P., Langeard E., *Il marketing strategico dei servizi*, McGraw-Hill, Milano 1988.

zio di informazione, alla domanda di conoscenza, all'intelligenza critica degli oggetti.

Altro e contrario è l'emozione: "turbamento, eccitazione", spiega il vocabolario Treccani. Tanto entusiasmante in Swann, in preda ad idolatria estetica per la sonata di Vinteuil e per Odette, botticelliana *femme de chambre*⁷, altrettanto la vorrei fuori dal museo.

Difatti appartengo alla generazione convinta con Andrea Carandini⁸ che il museo sia altamente diseducativo, allorché se ne esca con l'opinione che le generazioni precedenti sono vissute per la bellezza, mentre questa è la prima stretta da tutt'altre esigenze.

Trovo dunque bellissimo il lavoro di Manieri Elia a Deruta, come già a Nocera Umbra, perché ha dato ottima forma, e con scrupoloso recupero filologico dell'edificio, a una sorta di sistematico magazzino della produzione ceramica, senza nulla togliere o aggiungere alla schietta evidenza degli oggetti, compresi quelli propriamente *kitsch* prodotti, ad esempio, per corredare le scatole di cioccolatini della Perugia. Questa ordinata documentazione delle fabbriche derutesi può così suscitare un notevole interesse nei visitatori comuni e negli studiosi, sui quali difatti ha molto insistito nella sua relazione Manieri Elia, e negli artigiani locali, che possono disporre di una campionatura assai ricca. E tanto più che per ogni oggetto si trovano informazioni numerose nei due volumi di catalogo scientifico sistematico⁹, ai quali si aggiunge quello dedicato alla pinacoteca¹⁰, e in un sintetico ma non superficiale *depliant*, cui dovrebbe far seguito una guida breve alla visita in linea con quella realizzata da Bruno Toscano e da me per il museo di Montefalco¹¹.

⁷ "Et Swann qui était simple et négligent avec une duchesse, tremblait d'être méprisé, posait, quand il était devant une femme de chambre".

⁸ Cfr. Carandini A., *Archeologia e cultura materiale. Dai "lavori senza gloria" nell'antichità a una politica dei beni culturali*, Bari 1979.

⁹ Cfr. Bojani G.C. (a cura di), *Ceramiche policrome, a lustro e terrecotte di Deruta dei secoli XV e XVI*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia 1999.

¹⁰ Cfr. Mancini F.F. (a cura di), *Pinacoteca Comunale di Deruta*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia 1992.

¹¹ Toscano B., Montella M. (a cura di), *Guida al Museo di San Francesco a Montefalco*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia 1999.

Per altro cataloghi, *depliant*, guide e tutta la comunicazione del museo non si limitano all'illustrazione dei manufatti in se stessi. Concependo il museo di specie italiana come "episodio rilevante di un racconto che continua nella città e nel territorio"¹², provano a risarcire i nessi fra quanto musealizzato e il circostante ambiente storico e fisico di provenienza. Caratteristica comune a tutti i musei locali dell'Umbria è, difatti, la strategia del "museo risarcimento"¹³.

In questa scelta siamo stati ovviamente facilitati, e quasi obbligati, dal fatto che i piccoli musei dei quali dovevamo occuparci sono "scrigni" tante volte scremati delle eccellenze estetiche, da non poter affidare la propria attrattiva al puro spettacolo del bello. Non eravamo alle prese con eclatanti collezioni signorili accuratamente selezionate con il canone dell'eccellenza. Dovevamo "mettere in valore" – e chiarirò subito in che senso – semplici raccolte formatesi, secondo la felice espressione di Andrea Emiliani, come l'acqua nella pozzanghere dopo un temporale e, dunque, con una casualità e necessità storica di ambito anzitutto locale, che, a saperle riconoscere e spiegare a tutti, aprono lo sguardo di ognuno alla dimensione intera del territorio, alla scoperta di quel museo naturale nel quale Chastel invita a riconoscere il privilegio italiano¹⁴.

E, nel dar conto della raccolta e del contesto di estrazione, anziché un'emozionante prosa d'arte sull'arte¹⁵, si è cercato di

¹² Toscano B., *Presentazione*, in Toscano B., Montella M., *Guida al Museo di San Francesco a Montefalco*, cit., p. 7.

¹³ Nel primo numero di «Propyläen», la rivista di Goethe e Schiller, pubblicato nel 1798, già si trova "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", Toscano B., *Premonizioni di un museo sociale*, in AA.VV., *Museo Impresa?*, Italia Nostra, Roma 2003, p. 49.

¹⁴ Cfr. Chastel A., *L'Italia museo dei musei*, in *Capire l'Italia. I musei*, TCI, Milano 1980.

¹⁵ "Non andrebbe davvero dimenticata la staffilata di Thomas Bernhard in *Antichi Maestri*: «le solite chiacchiere sull'arte che ci danno ai nervi»", Toscano, *Presentazione*, cit., p. 8.

fornire un vasto materiale tematico-interpretativo, con cui riferire per intero la “funzione naturale” e, insomma, economica degli oggetti, difatti opportunamente distinta già nella Scuola di Vienna rispetto alla “finzione artificiale” ad essi assegnata dal museo. Ciò perché “la lettura del museo equivalga ad un aumento di rilievo dei fattori e dei caratteri di relatività e, nello stesso tempo, di attenuazione di visioni idealizzanti e di valori assoluti”, nella convinzione che “il maggior frutto in campo didattico si raccoglie per via di concretezze («l’opera d’arte sta nel mondo» R. Longhi), di plausibili contestualizzazioni, di «relazioni possibili»”¹⁶.

Riattraversando la stagione pregressa, alla maniera di Gozzano con d’Annunzio, indietreggiando oltre quel paio di secoli durante i quali “l’influenza dei classicisti e degli storici dell’arte è stata enorme e disastrosa”¹⁷, riconnettendosi magari a Lanzi e ad una più laica tradizione di pensiero¹⁸, si è voluto insomma dismettere la storiografia locale ottocentesca e della prima metà del Novecento, che si sforzava di accreditare improbabili meriti formali in documenti d’arte capaci di produrre cultura sempre, ma non sempre con l’aggiunta di quella “dolce emozione”, insegnata da Winckelmann, “che rende lo spirito perfettamente sensibile al bello”¹⁹.

Perciò, e per il linguaggio usato²⁰, il valore inseguito attraverso i piccoli musei umbri sta nella possibilità di rispondere alla domanda di conoscenza, prima che di *entertainment*, diversamente avvertita dalle tante e variegate componenti dell’intero corpo

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Negri M. (a cura di), *L’archeologia industriale oggi: intervista con Kenneth Hudson*, «Archeologia Industriale. Notiziario della Società Italiana per l’archeologia industriale, Sezione Lombardia», 6, dicembre 1979.

¹⁸ Cfr. Bologna F., *Dalle arti minori all’industrial design. Storia di un’ideologia*, Laterza, Bari 1972.

¹⁹ Così a p. 169 della edizione della *Geschichte der Kunst des Altertums* di Winckelmann curata da Carlo Fea (Roma 1783-4).

²⁰ L’astruso ermetismo per adepti, tipico della comunicazione museale, viene ormai, per fortuna, apertamente denunciato sugli organi di informazione. Qualcuno, come Riccardo Chiaberge in un recente numero del «IlSole24Ore» e Luigi Covatta in un articolo sul «Corriere della Sera» di poco successivo, ha cominciato difatti a gridare che il re è nudo.

sociale, la massima parte del quale, invece, resta finora normalmente esclusa dai luoghi di cultura, per effetto di un atteggiamento fordista, che induce ad allestire e gestire i musei come “beni posizionali”, ovvero ad utilità di ridotti gruppi di utenti²¹.

È che, di norma, estasiati del valore in sé e convinti di conoscerne l'essenza, non si bada a quello percepito, consistente nella utilità che ne trae chi se ne avvale. Non ci si accorge 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”²². Si trascura, pertanto, che più numerosi sono quelli che percepiscono il valore e maggiore è l'utilità che ne traggono, più aumenta il valore degli oggetti: dei musei e dei beni culturali nondimeno.

Dunque il museo, per valorizzare l'eredità culturale in funzione delle utilità sociali contemplate dalla Costituzione, occorre che agisca in modo da rispondere alle esigenze del più vasto pubblico e da cogliere, altresì, le notevoli opportunità economiche che ne conseguono non solo, nel breve periodo, in relazione al turismo, ma, più in generale, rispetto agli assunti della economia della conoscenza. Non diversamente, in una società democratica di massa, i musei e il patrimonio culturale storico potranno essere sufficientemente riconosciuti come “beni di merito”. Due acronimi orribili, ma assolutamente efficaci per misurare il valore e ammirevoli per economica scabrosità, sono il DAP e il DAC: stanno rispettivamente ad indicare la disponibilità a pagare perché qualche cosa si conservi e la disponibilità a ricevere una compensazione in cambio della sua perdita. Se la percezione del valore dei musei e dei beni culturali non sarà abbastanza elevata per una quantità di cittadini abbastanza cospicua, nel sistema di preferenze della comunità il loro “merito” sarà scarso. Se l'utilità

²¹ Cfr. Hirsch F.H., *Social Limits To Growth*, Routledge and Kegan Paul, London 1977; ed. it., *I limiti sociali dello sviluppo*, Bompiani, Milano 1984; Pearce D., Turner K., *Economia delle risorse naturali e dell'ambiente*, il Mulino, Bologna 1991.

²² Urbani, *Relazione* al “Colloquio internazionale CIHA sulle responsabilità dello storico nella conservazione e nel restauro dei monumenti e delle opere d'arte”, Venezia 1967, inedito.

sarà solo quella del godimento estetico e solo per quelli che ne traggono emozione, le risorse pubbliche da destinare alla conservazione e alla gestione del nostro patrimonio saranno costantemente decrescenti.

Confido, pertanto, in una nozione di valore insieme sociale ed economica, materiale e immateriale. Non perché la prima possa essere subordinata alla seconda. Né solo perché la seconda discende pressoché inevitabilmente dalla prima. Più ancora per una accezione di economia non come l'arte dei rigattieri, ma come scienza della soddisfazione dei bisogni: estetici compresi²³.

I risultati registrati in Umbria sono motivo di conforto. Nel 1990 da un'indagine sulla situazione dei musei italiani "in valori assoluti [...] la provincia di Perugia risulta al primo posto per il numero dei musei chiusi"²⁴. Se adesso decine di piccoli stabilimenti locali sono normalmente aperti e ricevono un pubblico alquanto numeroso non è solo per le soluzioni organizzative e gestionali adottate e segnatamente per le economie di scala dovute all'assetto in rete. Anche il valore che esprimono, privati come furono di tanta bellezza, pare riscuotere qualche apprezzamento. Un valore non creato ad arte. Era implicito negli oggetti anche quando di apparenza modesta. Allestimenti come quello, egregio, di Manieri Elia a Deruta sono valse a mostrarlo.

Succede, adesso, anche per materiali assai più umili della ceramica. A Marsciano, per il museo dei laterizi da costruzione, nemmeno da ornamento, vengono recuperate fornaci di architettura spontanea perse in mezzo a una campagna popolata di querce massicce; che a me pare bellissima.

²³ Ha ragione Giuliano Segre (*Il profitto capovolto*, Marsilio, Venezia 2006) a far notare che molte incomprensioni fra cultura ed economia dipendono dal fatto che di Adam Smith è entrata nella vulgata l'idea di non dover ringraziare il macellaio, giacché ci dà la carne per suo proprio interesse, mentre tutt'altro sarebbe stato se questa fortuna fosse andata ad una precedente lezione dello stesso, in cui anche al piacere del disinteresse si riconosceva una valenza economica.

²⁴ Primicerio D., *In giro per il paese dei musei: realtà e potenzialità*, in Valentino P.A. (a cura di), *L'Immagine e la Memoria. Indagine sulla struttura del Museo in Italia e nel mondo*, Leonardo Periodici, Roma 1992, p. 104.

Bibliografia

- AA.VV., *Pittura del '600 e del '700. Ricerche in Umbria. 3. La Teverina umbra e laziale*, Canova, Treviso 2000.
- AA.VV., *Museo Impresa?*, Italia Nostra, Roma 2003.
- Bariletti A., *Paternalismo, libertà individuale, beni di merito*, in Chiancone A., Osculati F. (a cura di), *Il merito della spesa pubblica*, FrancoAngeli, Milano 1993, pp. 59-89.
- Bojani G.C. (a cura di), *Ceramiche policrome, a lustro e terrecotte di Deruta dei secoli XV e XVI*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia 1999.
- Bologna F., *Dalle arti minori all'industrial design. Storia di un'ideologia*, Laterza, Bari 1972.
- Carandini A., *Archeologia e cultura materiale. Dai "lavori senza gloria" nell'antichità a una politica dei beni culturali*, Bari 1979.
- Chastel A., *L'Italia museo dei musei*, in *Capire l'Italia. I musei*, TCI, Milano 1980, pp. 11-14.
- Chiancone A., Osculati F. (a cura di), *Il merito della spesa pubblica*, FrancoAngeli, Milano 1993.
- Culier A.J., *Merit Goods and the Welfare Economics of Coercion*, «Public Finance», 26, 1971, pp. 546-572.
- Culier A.J., *Should Social Policy Concern Itself with Drug Abuse?*, «Public Finance Quarterly», 1, 1973, pp. 449-456.
- Dansero E., *Ecosistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale tessile*, FrancoAngeli, Milano 1996.
- Eatwell J., Milgate M., Newman P. (eds.), *The New Palgrave's Dictionary of Economics*, 1987.
- Eglier P., Langeard E., *Il marketing strategico dei servizi*, McGraw-Hill, Milano 1988.
- Forte F., *I beni meritori: scelte razionali e superazionali, externalità, paternalismo, preferenze sulle preferenze*, in Chiancone A., Osculati F. (a cura di), *Il merito della spesa pubblica*, FrancoAngeli, Milano 1993, pp. 16-44.
- Frey B.S., Pommerehne W.W., *Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, il Mulino, Bologna 1991.

- Hirsch F.H., *Social Limits To Growth*, Routledge and Kegan Paul, London 1977; ed. it., *I limiti sociali dello sviluppo*, Bompiani, Milano 1984.
- Leon P., *L'economia della riforma*, «Economia della Cultura», IX, 2, 1999, pp. 141-145.
- Mancini F.F. (a cura di), *Pinacoteca Comunale di Deruta*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia 1992.
- Mazza I., *Preferenze comunitarie e offerta di beni meritori: un approccio comportamentalistico*, in Chiancone A., Osculati F. (a cura di), *Il merito della spesa pubblica*, FrancoAngeli, Milano 1993, pp. 112-128.
- Musgrave R.A., *The Theory of Public Finance*, McGraw-Hill, New York 1959.
- , *Merit goods*, in Eatwell J., Milgate M., Newmen P. (eds.), *The New Palgrave's Dictionary of Economics*, 1987, pp. 830-845; trad. it., *Finanza pubblica, equità, democrazia*, il Mulino, Bologna 1995.
- Negri M. (a cura di), *L'archeologia industriale oggi: intervista con Kenneth Hudson*, «Archeologia Industriale. Notiziario della Società Italiana per l'archeologia industriale, Sezione Lombardia», 6, dicembre 1979.
- Normann R., *Service Management*, J. Wiley and Sons, Chichester 1984; ed. it., *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano 1992.
- Pearce D., Turner K., *Economia delle risorse naturali e dell'ambiente*, il Mulino, Bologna 1991.
- Primicerio D., *In giro per il paese dei musei: realtà e potenzialità*, in Valentino P.A. (a cura di), *L'Immagine e la Memoria. Indagine sulla struttura del Museo in Italia e nel mondo*, Leonardo Periodici, Roma 1992, pp. 99-125.
- Roncagli F. (a cura di), *Ceramica greca, italiota ed etrusca. Terrecotte, lucerne e vetri*, a cura di, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia 1999.
- Segre G., *Il profitto capovolto*, Marsilio, Venezia 2006.
- 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.
- , *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, pp. 19-29.
- , *Premonizioni di un museo sociale*, in AA.VV., *Museo Impresa?*, Italia Nostra, Roma 2003, pp. 48-54.

Toscano B., Montella M. (a cura di), *Guida al Museo di San Francesco a Montefalco*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia 1999.

Urbani G., *Il restauro e la storia dell'arte*, 1967, inedito, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 15-18.

–, *Relazione* al “Colloquio internazionale CIHA sulle responsabilità dello storico nella conservazione e nel restauro dei monumenti e delle opere d'arte”, Venezia 1967, inedito.

–, *Problemi di conservazione*, Compositori, Bologna 1973, ora in Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 25-29.

–, *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000.

Valentino P.A. (a cura di), *L'Immagine e la Memoria. Indagine sulla struttura del Museo in Italia e nel mondo*, Leonardo Periodici, Roma 1992.

Atti normativi

Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*.

Quali sistemi museali¹

Sistemi museali e gestione

Poiché di “sistemi” museali si parla da anni, avevo finora creduto che gli assunti essenziali fossero ormai condivisi. Vedo invece permanere equivoci, che compromettono un’utile valutazione delle esperienze. Conviene allora provarsi in uno sforzo di semplificazione e di concretezza.

Probabilmente è bene anzitutto chiarire che, agli effetti pratici, “rete” o “sistema” possono essere considerati sinonimi. Semmai,

¹ Si tratta dell'intervento al convegno su *Analisi delle politiche delle regioni italiane in materia di sistemi museali*, tenuto a Pisa il 4 dicembre 2007 per iniziativa della Scuola Normale. Nell'occasione s'intendeva presentare e commentare con esperti i risultati di una ricerca condotta da *Lartte* (Laboratorio per l'Analisi, la Ricerca, la Tutela, le Tecnologie e l'Economia del patrimonio culturale) circa le politiche condotte dalle Regioni a statuto ordinario in materia di sistemi museali (Cfr. *database* al sito <<http://sistemimuseali.sns.it>>). In particolare, alla luce dei provvedimenti normativi e degli atti di programmazione adottati da numerose Regioni, si voleva “restituire un quadro critico della progettazione e della regolamentazione dei sistemi museali locali” e chiarire le “varie sfumature di significato attribuite all'espressione «sistema museale» nella legislazione regionale dagli anni Settanta ad oggi”, per giungere a riconoscere le tendenze in atto a Parte terza. Quali sistemi museali livello nazionale e “proporre dati utili e innovativi per reimpostare il dialogo sulle forme di organizzazione e gestione dei musei: un tema di forte attualità e interesse politico a cui si è tentato di guardare con distacco e in prospettiva storica”. Il programma dei lavori prevedeva l'introduzione di Salvatore Settis e le relazioni di: Denise La Monica, *Metodologia e perimetro della ricerca*; Emanuele Pellegrini, *Il sistema museale e le sue definizioni*; Denise La Monica e Tiziana Maggio, *Regioni a confronto: sviluppo ed esperienze pilota*; Cristina Borgioli e Emanuele Pellegrini, *Toscana: un lungo percorso tra musei ed enti locali*; Veronica Carpita e Elisabetta Stinco, *Veneto: il dialogo tra governo regionale e autonomie locali*; Daniela Iozzia, Daniele Leccese e Barbara Rovetti, *Presentazione del sito internet*; Irene Amadei e Laura Tesi, *Marche: le istituzioni locali per il museo diffuso*. Seguiva una tavola rotonda fra Stefano Baia Curioni, Luigi Covatta, Donata Levi, Massimo Montella, Pietro Petrarroia, Walter Santagata, Salvatore Settis, Bruno Toscano e Danielle Gattegno Mazzonis, allora sottosegretario al Ministero per i beni e le attività culturali.

giacché entrambi mutuati dall'ambito aziendale, l'unica differenza andrebbe riferita al fatto che il sistema implica la presenza di un' "impresa-guida", invece assente nella rete. Ma, ai nostri fini, sembra una precisazione irrilevante.

Rilevante, invece, è distinguere i sistemi o le reti di musei di diverso titolo proprietario da quelle, solitamente dette "multiunit", che comprendono musei appartenenti ad un medesimo soggetto. In quest'ultimo caso, infatti, l'organizzazione reticolare è non di meno utile, solo che non è frutto di adesione volontaria, ma semplicemente imposta: assai più facile, insomma, da realizzare².

Entrando poi nel merito, vanno intanto distinte le ragioni culturali che consigliano di mettere a sistema i musei tipicamente italiani – ovvero, come sappiamo, gli stabilimenti di piccole dimensioni e con raccolte frammentarie di estrazione locale – da quelle di carattere economico organizzativo. Per le une e per le altre il sistema vuol essere innanzitutto la soluzione del problema: un semplice espediente. Solo secondariamente a questo conviene considerarlo anche come valore aggiunto.

Quello culturale e quello economico organizzativo sono problemi affatto diversi, ma inscindibilmente connessi, e la risposta possibile, concettualmente e operativamente, è per entrambi la stessa. Più precisamente: il superamento della difficoltà economica organizzativa è condizione necessaria per rispondere all'esigenze culturale.

Al fondo sta l'empirica constatazione che i piccoli musei italiani sono stati in maggior parte più volte riaperti e ogni volta richiusi a distanza di poco. Ciò perché sono gravati da impedimenti operativi interni, che ne pregiudicano la capacità di produrre i benefici attesi e ne mettono pertanto a rischio la sopravvivenza stessa nel lungo e spesso medio periodo. La causa è nelle insufficienti risorse produttive materiali e immateriali e, più ancora, in un esiziale vincolo economico strutturale, dovuto al ridotto numero di utenti, per effetto del quale l'incremento della quantità e della qualità dei servizi accresce il disavanzo economico.

² Si configurano, infatti, come divisioni di una stessa azienda.

A voler fingere che, trattandosi di beni cosiddetti “di merito”³, si possa far conto davvero sul risolutivo sostegno dell'erario⁴, resterebbe pur sempre che le gestioni singole contrastano con l'esigenza culturale di costruire una rete di musei “non equivalente alla loro pura e semplice addizione, ma ad un valore distributivo e di collegamento”⁵, grazie al quale poter riscoprire le significative connessioni storiche fra le raccolte di ognuno e fra queste e il comune territorio di appartenenza. E quand'anche si fosse disposti rinunciare a questo beneficio e il pubblico bilancio potesse fronteggiare il costo del funzionamento autarchico di ciascun museo, la spesa occorrente, giacché molto minore o assai più produttiva se impiegata con logiche di sistema, andrebbe non altrimenti considerata che come sperpero di pubblico denaro.

In ogni caso, a fronte di questa ipotesi astrusa, sta la constatazione di fatto che i limitati tetti di spesa possibili agli enti locali, ai quali appartiene gran parte di questi musei e dei quali quelli con non più di cinquemila abitanti coprono l'ottanta per cento della penisola, ostacolano le pur minime attività d'istituto. Il più delle volte, infatti, quelli tenuti per musei non sono che inerti raccolte

³ Cfr. Musgrave R.A., *The Theory of Public Finance*, McGraw-Hill, New York 1959; Id. *Merit goods*, in Eatwell J., Milgate M., Newman P. (eds.), *The New Palgrave's Dictionary of Economics*, 1987.

⁴ Ma non si può tralasciare una notazione a margine. Osservano, infatti, Frey, Pommerehne (*Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, il Mulino, Bologna 1991, pp. 279-281) che “se i responsabili di un museo ricevono dal governo in modo pressoché automatico i fondi necessari per mandare avanti l'istituzione [...], essi avranno scarso interesse a gestire il museo in modo efficiente. Sebbene [...] siano perfettamente consapevoli che la loro gestione è spesso inefficiente, è per essi motivo di orgoglio il presentare se stessi come studiosi piuttosto che come amministratori”. In effetti, come notano Lorenzoni, Odorici (*Processi cognitivi e opzioni strategiche nella gestione museale*, in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas Libri, Milano 1999, pp. 391-392), occorre accorgersi che, se “la mancanza di risorse viene interpretata essenzialmente come problema e non ‘come sintomo’, il processo di ricerca della soluzione si rende inefficace [...]. L'archetipo in questione è quello che Senge chiama ‘transfert’ e descrive le situazioni in cui agendo sullo stimolo anziché sulle cause che lo generano si finisce con il dipendere sempre più dalla soluzione sintomatica indebolendo la capacità di sviluppare una soluzione definitiva”.

⁵ Toscano B., *Premonizioni di un museo sociale*, in *Museo Impresa?*, «Italia Nostra», Roma 2003, p. 52.

a forte rischio di perdita. Perciò la necessità di assetti sistemici: apprezzabili non in sé, ma per i loro riscontrabili effetti.

L'ottima indagine che ci è stata oggi illustrata su alcune esperienze italiane dovrebbe, pertanto, approdare conclusivamente a questo: catalogare e misurare benefici e costi di ciascuna asserita organizzazione sistemica, per far emergere i modelli di buone pratiche e, di contro, gli errori da evitare. In particolare andrebbero svelate le non infrequenti soluzioni puramente apparenti. Spesso si gabbella per sistema qualche *depliant* per un gruppo di musei, che, anche quando per se stesso lodevole, giova assai poco alla capacità produttiva degli aderenti. E peggio quando il sistema non è che la scusa per i costi aggiuntivi di nuovi enti clientelari.

Sarebbe dunque tempo di chiarire che un sistema non va necessariamente entificato; che può essere informale del tutto o retto da semplici convenzioni; che le decisioni essenziali per il suo allestimento non sono di ingegneria istituzionale; che serve se agevola i processi produttivi dei musei aderenti, a cominciare dai fondamentali e maggiormente onerosi del *back office*, o non serve affatto.

In effetti cosa sia un sistema è stato chiarito da tempo. Non si tratta di un'invenzione recente a specifico uso dei musei. Data a circa trent'anni, quando prese forma spontanea fra le piccole imprese italiane, che, per rispondere all'aprirsi di maggiori opportunità di mercato con maggiori volumi di produzione, anziché sopportare gli oneri di una propria espansione dimensionale, svilupparono diffusamente i rapporti di collaborazione con altre imprese per lo più prossime, "facendoli diventare elementi portanti del proprio processo di sviluppo" e così passando "da una concezione dell'organizzazione tutta centrata sui rapporti organizzativi interni e sull'autosufficienza [...] ad un modo di prefigurare e di svolgere l'attività fondandosi su sostanziosi apporti esterni, su rapporti interorganizzativi diffusi", grazie ai quali aumentare "il fatturato senza incrementi paralleli di investimenti e di addetti"⁶.

⁶ Lorenzoni G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, il Mulino, Bologna 1990, pp. 14, 36-37.

Pertanto, per rete o sistema deve intendersi uno stabile rapporto di collaborazione fra autonomi⁷, finalizzato ad economie di scala e di specializzazione che, abbassando il confine efficiente delle singole organizzazioni, consentano a ciascun aderente di sviluppare adeguatamente a costi sostenibili i propri processi produttivi e di cogliere il valore aggiunto implicito nelle relazioni d'insieme.

È facilmente intuibile, difatti, che, agendo in forma reticolare ad iniziare dalle funzioni *core*, la ripartizione dei costi fissi e le molte altre specie di economie di scala determinano per ogni istituto aumenti di produttività e contenimento di spese soprattutto di *back* ma anche di *front office* in ciascuna delle tre macroaree di attività – scientifico-culturale, amministrativa e tecnica – e relativamente a tutte le risorse, i processi, gli *output* e le possibilità di posizionamento che un'intelligente visione degli organi di governo riesca ad individuare e a perseguire con il necessario assenso delle componenti. Né andrebbe dimenticato che il sistema potrebbe utilmente estendersi anche ad organizzazioni esterne di fornitori, imprese diversificate, istituzioni varie, con il vantaggio di avvicinare altre fonti di competenze e di acquisire risorse finanziarie aggiuntive⁸. In letteratura si parla, in tal caso, di “costellazioni”.

L'autonomia dei singoli aderenti e la riduzione dei costi unitari di produzione dovrebbero essere, dunque, due assunti definitivamente acquisiti quali condizioni irrinunciabili per l'accreditamento di assetti sistemici. Fissato una volta per tutte questo punto, andrebbe attentamente studiato tutto il resto, che davvero non è

⁷ Secondo Powell, Smith-Doerr (*Networks and Economics Life*, in Smelser N.J., Swedberg R. (a cura di), *The Handbook of Economic Sociology*, University Press, Princeton 1994) per rete va intesa “una trama di relazioni non competitive che connette entità autonome in assenza di controllo e direzione unitaria”.

⁸ Circa le determinanti di relazioni interorganizzative cfr. in particolare Oliver C., *Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions*, «Academy of Management Review», 15 (2), 1990; Bagdadli S., *Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani*, «Economia & Management», 7, 1995; Id., *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas Libri, Milano 1997; Id., *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Egea, Milano 2001.

poco, soprattutto per comprendere come meglio applicare soluzioni di rete alle particolari esigenze dei musei.

Per parte mia, infatti, ritengo che l'assetto dei sistemi debba essere a geometria variabile a seconda della diversa soglia d'efficienza che caratterizza le differenti specie dei processi di creazione del valore e delle connesse forniture di materiali e servizi. Per il pronto intervento in caso di incendio o furto, ad esempio, non sarebbe efficiente coinvolgere impianti troppo distanti fra loro, mentre per il *rights* management la dimensione ottimale è a scala sovraregionale. Per altro la soglia efficiente va anche considerata dal lato della spesa, che risulta improduttiva se non raggiunge volumi bastanti a sostenere attività economiche capaci di autoremunerarsi e correlati posti di lavoro. Sempre a titolo di esempio si consideri che il fabbisogno e i mezzi di un singolo e piccolo museo per la manutenzione ordinaria degli impianti o delle strutture o delle raccolte sono di così modesta entità da tradursi semplicemente in spesa, anziché in investimento produttivo di effetti economici e occupazionali connessi alla nascita di nuove imprese o al potenziamento delle esistenti, come avverrebbe, invece, qualora questa o altra simile commessa fossero cumulative per un ampio gruppo di musei. Altra determinante da non trascurare attiene, poi, alla capacità di saturazione di quelle risorse materiali e immateriali, a cominciare da alcune abilità professionali specifiche, di cui le singole gestioni museali non possono assolutamente mancare, ma di cui non hanno modo di avvalersi pienamente.

Ciascun museo, pertanto, dovrebbe partecipare a più reti, la cui varia ampiezza andrebbe commisurata alle soglie efficienti inerenti sia alla tipologia dei processi e delle forniture che ai volumi della spesa: e ciò una volta di più contrasta con i rigidi confini posti ai sistemi entificati. Una rete concepita come dimensione unica obbligata per la produzione e gestione dei servizi museali di ogni specie non appare una soluzione adeguata. È, semplicemente, un letto di Procruste. Per questo ritengo importante che l'analisi delle esperienze compiuta in questi anni nelle diverse regioni non si limiti ad una fotografia di facciata, ma si sforzi di misurar-

ne la produttività e le determinanti: la coerenza, soprattutto, fra le intenzioni dichiarate e i fatti constatabili.

Né meno importante sarebbe svelare perché nella gran parte del Paese si tardi a mettere in rete almeno i musei tipicamente italiani, che meno di tutti possono prescindere da un tale assetto organizzativo.

Fra i tanti motivi il maggiore è noto: i rapporti di collaborazione comportano problemi e costi conflittuali. Come è stato notato, la collaborazione è una bandiera che sventola forte fra gli applausi finché sta in alto sul pennone, ma progressivamente si affloscia avvicinandosi a terra. L'archetipo in questione potrebbe dirsi dei polli di Renzo. È che dei vantaggi dell'accordo si teme che profittino in maggior misura gli altri. Soprattutto si teme che comportino la rinuncia a spicciole convenienze proprie. Il minor prezzo *pro capite* e il miglior risultato generale di un acquisto congiunto mobilitando un significativo ammontare di spesa complessiva non compensa, agli occhi di molti, il vantaggio di un affidamento diretto, sotto soglia, ad un fornitore del proprio paese; un professionista autentico utilizzato per l'insieme e compensato adeguatamente con costo modesto per ciascuno, ma residente in un altro comune, può non sembrare meglio, a fronte del medesimo esborso, di un dilettante reclutato con un rapporto precario fra i conoscenti del posto. La resistenza alla "cessione di sovranità", giustamente indicato poco fa da Stefano Baia Curioni come freno primario alla organizzazione di sistemi, si riduce nei fatti quasi del tutto solamente a questo, giacché la rete, non essendo una *holding* e avendo, anzi, per necessario presupposto l'autonomia e la valorizzazione della peculiare identità di ciascun componente, non comporta altra cessione di sovranità che non sia l'accettazione a decidere insieme.

Nella letteratura aziendale questa specie di fallimento va sotto il nome di "teoria dell'agenzia": se la proprietà, in questo caso i cittadini, non ha modo di vedere chiaramente i comportamenti dell'agente, quest'ultimo, nel nostro caso il pubblico amministratore, può anteporre i propri interessi a quelli che dichiara ufficialmente di servire. E quali siano gli interessi dell'amministratore è noto: il consenso elettorale: obiettivo in sé totalmente legittimo e,

in astratto, democraticamente meritevole. La scollatura, rispetto al benessere della comunità, sta nel fatto che l'amministratore tende, umanamente, a cercare il consenso quanto più facilmente e rapidamente possibile. Un progetto a lungo o anche solo a medio termine, volto a realizzare una rete e a renderne visibili pubblicamente i frutti, risulta intollerabilmente lungo per chi ha di fronte un tempo ufficialmente di cinque anni, ma, in realtà, decisamente più corto. Meglio, dunque, la gratitudine della locale famiglia di un giovane inesperto arruolato con modalità precarie, che non la stabile occupazione di un affidabile professionista iscritto nelle liste elettorali di un'altra circoscrizione. Meglio una mostra, per attrarre l'attenzione, che il buon funzionamento quotidiano del museo, del quale è difficile che parlino i giornali. Meglio un restauro, nella postmoderna stagione dell'evento, che non l'apprestamento di condizioni ambientali atte ad evitare il prodursi dei danni sul patrimonio. Meglio, insomma, mostrare alla comunità ciò che ha l'apparenza di un beneficio, anche se, di fatto, corrisponde alla erosione del capitale, alla distruzione di valore sociale. Costituire un ente che del sistema museale abbia il nome e i costi aggiuntivi, ma non la utile sostanza culturale ed economica insieme, rientra, per l'appunto, in questa patologia corrente: fa credere, soprattutto a forza di *depliant*, che sia stato prodotto un vantaggio collettivo, mentre è stato soddisfatto, con ritorno di immediato benché limitato consenso, il piccolo cabotaggio dei chiamati a dirigerlo, dei grafici, dei tipografi e di altre figure locali.

Il rimedio sta nella trasparenza dell'operato dei cosiddetti *decision maker*: comincia dalla denuncia del problema e viene a compimento allorché siano previste forme di valutazione⁹ e di accreditamento dei pubblici servizi e di *accountability* dei loro responsabili, musei inclusi, e quando siano stati fissati a questo scopo requisiti minimi di dotazioni e prestazioni di cui si debba

⁹ Dal 1994 sono state previste a tal fine numerose disposizioni: direttiva del Presidente del Consiglio del 27-1-1994; legge 273/95; legge 59/97, art. 117, c. 1; D.lgs. 286/99; direttiva del Presidente del Consiglio del 19-12-2006.

disporre singolarmente o in rete, fra le quali, oltre al resto, le abilità esatte e certificate del personale occorrente. Così e magari con l'aggiunta di incentivi economici adeguati la difficoltà sarebbe almeno in gran parte superata.

Ad ogni modo, più e prima che in ogni encomiabile sollecitudine per l'utilità sociale, il collante fondamentale di una rete deve poter consistere, a mio avviso, nel fatto che i musei aderenti siano comproprietari di alcuni essenziali mezzi di produzione e perciò economicamente interessati alle sorti di questi: un servizio di consulenza legale e amministrativa, un sistema informativo, un centro di formazione, un'impresa editoriale... Anche la legge prevede adesso espressamente la stipula di accordi fra soggetti pubblici, nonché privati, 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”¹⁰. Sarebbe dunque possibile la “costituzione di «centri acquisti» in comune di beni e servizi; [...] di strutture comuni per la fornitura al pubblico di servizi strumentali [...]; la conclusione di accordi circa l'utilizzo del personale in più luoghi di cultura fino alla creazione di veri e propri «organici di area»; la formulazione e realizzazione di progetti di formazione e aggiornamento del personale addetto ai servizi culturali”¹¹.

Perché la legge abbia effetto, però, servirebbe una normativa tecnica, anch'essa del resto prevista dall'articolo 114 del “Codice”.

Sistemi museali e marketing

Nel suo intervento Walter Santagata ha trattato del “sistema” sotto il profilo del marketing. Ne ha considerato, infatti, l'importanza come valore aggiunto in funzione della comunicazione isti-

¹⁰ Art. 112, c. 9, D.lgs. 22-1-2004, n. 42, e D.lgs. 24-3-2006, n. 156.

¹¹ Cfr. Cammelli M., *Verso un sistema dei beni culturali: il profilo istituzionale*, Conferenza programmatica regionale, Cultura: sparsi e connessi per un progetto unitario e condiviso, Abbazia di Fiastra, 20-21 Ottobre 2006, ora in <http://www.notizie.cultura.marche.it/2006_17_10_cammelli.asp>.

tuzionale. E sempre da questo punto di vista aveva sollevato nel corso della mattinata il problema della opportunità di reti museali monotematiche, invece che per ambiti territoriali comprendenti impianti di diversa tipologia.

In effetti quando, risolte le difficoltà economico organizzative, abbia infine conseguito gli obiettivi culturali di cui abbiamo detto, un sistema museale costituisce un valore in sé, aggiunto alla semplice somma degli aderenti, che è bene far sapere ai possibili utenti per sollecitarne la visita.

Di fronte a questo legittimo approccio tanto più mi convinco della necessità di chiarire preventivamente, discutendo di sistemi, l'ottica adottata. Parlarne come *brand* va benissimo, infatti. Però a me pare che siano altre le primarie emergenze del momento: che si tratti ancora di fronteggiare incombenze elementari, perché i nostri musei riescano a sviluppare il minimo indispensabile dei processi produttivi istituzionalmente dovuti.

Agli esordi del mio lavoro – mi piacerebbe mostrarvi le immagini dei musei umbri negli anni Settanta! – ho appreso segnatamente da Andrea Emiliani, da Bruno Toscano, da Giovanni Urbani i traguardi a cui puntare. Provandomi a raggiungerli, ho dovuto constatare che occorreva salire una lunghissima e faticosa scala, un gradino alla volta, in una successione obbligata, e consolidandolo bene. E certo che non si poteva partire dalla promozione. Né mi pare che si possa tuttora. Occorreva cominciare dal tetto che minacciava di crollare, dall'inventario e poi dal catalogo dei beni e dall'adeguamento degli ambienti dai quali dipende la loro conservazione. E poi l'ordinamento scientifico e l'allestimento espositivo dei materiali, la regolare apertura al pubblico, i servizi di accoglienza, di informazione... È una fase ormai superata nella comune condizione italiana? Salvatore Settis ha sottolineato in apertura dei lavori la responsabilità degli intellettuali e davvero mi pare che ci si debba urgentemente misurare con il dovere civile di salvaguardare un patrimonio ancora a rischio estremo di essere perduto, per metterlo quanto prima a disposizione dei cittadini in modo da esplicitarne tutto il valore di cultura e a dimensione del territorio intero.

Ancora oggi Bruno Toscano ci ha ricordato che la politica per i beni culturali coincide con il riequilibrio economico del territorio. Per farlo, per frenare lo smottamento demografico che inaridisce ampie aree periferiche nelle quali si è depositata fino a ieri tanta parte della nostra storia, occorre garantire a chi vi abita servizi adeguati di ogni specie, anche culturale e anche facendo funzionare i musei. Aumentare per questo a sufficienza le risorse dei piccoli comuni, sui quali il nostro paese articola la propria distintiva identità, non è nell'ordine del possibile. Dapprima si è difatti pensato di sollecitare con leggi l'accorpamento dei municipi minori. Poi, correggendo questa errata indicazione, si è preso correttamente a promuovere l'esercizio associato delle funzioni anche normando la programmazione negoziata.

È pur sempre con questo che bisogna misurarsi. L'organizzazione in rete dei musei rappresenta, per me, anzitutto, un espediente pratico per arrivare a questo. Mi attengo al bisogno di Giovanni Urbani di conferire "corpo di sostanza tecnica"¹² alle più alte istanze di tutela e di valorizzazione del patrimonio, dopo che per anni "non abbiamo fatto altro che parlare in astratto"¹³.

Mi impongo, perciò, di rappresentare i problemi al loro grado minimo, per piccoli esempi concreti: i musei necessitano di rilevatori di fumi? Anziché provarci ognuno per conto proprio, cerco di spiegare che mettendosi insieme, con una convenzioncina che si fa in mezz'ora, con la quale si stabilisce che uno solo provvede per tutti in base ad una generale intesa, si fa prima, meglio, a minor costo: una sola delibera, una sola procedura, una sola gara per acquisire attrezzature che, per il fatto di avere le stesse caratteristiche, non comportano cessione di sovranità di nessuno, mentre consentono un controllo centralizzato e una più efficace ed economica manutenzione ordinaria, che può essere assicurata

¹² Urbani G., *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, p. 104.

¹³ Urbani G., *Replica conclusiva del convegno*, in AA.VV., *Incontro-dibattito sul piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria proposto dal Ministero per i Beni Culturali ed Ambientali - Istituto Centrale per il Restauro*, Atti, Regione dell'Umbria, Giunta Regionale, Dipartimento per i Servizi Sociali, Perugia 6 Novembre p. 100.

da una piccola impresa, che ne trae sostentamento, dando anche lavoro a qualche diplomato dei nostri tanti corsi di formazione professionale, di laurea, di master.

Chiedo dunque di nuovo: cos'è un sistema? Un sistema è anche quello automobilistico: nessuno mette in dubbio i miei diritti di proprietario di un'automobile, ma, per esercitarli con mio vantaggio e senza danno altrui, si è convenuto che tutti procedano sulla corsia destra, che per guidare occorra la patente, che il carburante non è ragionevole che ciascuno lo produca in proprio provvedendo da sé ad estrarre e raffinare il petrolio, perché, in assenza di economie di scala, il costo d'esercizio dell'auto sarebbe tale che l'esserne proprietario non mi consentirebbe altro che di tenerla in garage. Esattamente lo stesso è per i sistemi museali.

In Umbria, grazie a quel poco di organizzazione in rete che è stato possibile costruire (e che adesso, anziché venire sviluppata, sembra patire una mancanza di cure che ne minaccia il collasso), si è riusciti, pur senza il Monte dei Paschi, a riaprire decorosamente al pubblico decine di musei da lungo tempo chiusi e a farne anche occasione di lavoro per imprese, una delle quali ha fatturato adesso otto milioni di euro, occupando più di trecento addetti.

Bibliografia

- Bagdadli S., *Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani*, «Economia & Management», 7, 1995.
- , *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas Libri, Milano 1997.
- , *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Egea, Milano 2001.
- Cammelli M., *Verso un sistema dei beni culturali: il profilo istituzionale*, Conferenza programmatica regionale, *Cultura: sparsi e connessi per un progetto unitario e condiviso*, Abbadia di Fiastra, 20-21 Ottobre 2006, ora in <http://www.notizie.cultura.marche.it/2006_17_10_cammelli.asp>.
- Eatwell J., Milgate M., Newmen P. (eds.), *The New Palgrave's Dictionary of Economics*, 1987.

- Frey B.S., Pommerehne W.W., *Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, il Mulino, Bologna 1991.
- Istituto Centrale del Restauro, *Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria*, Tecneco s.p.a., Roma 1976.
- Lorenzoni G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, il Mulino, Bologna 1990.
- Lorenzoni G., Odorici V., *Processi cognitivi e opzioni strategiche nella gestione museale*, in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas Libri, Milano 1999, pp. 387-396.
- Musgrave R.A., *The Theory of Public Finance*, McGraw-Hill, New York 1959.
- , *Merit goods*, in Eatwell J., Milgate M., Newman P. (eds.), *The New Palgrave's Dictionary of Economics*, 1987, pp. 830-845; trad. it., *Finanza pubblica, equità, democrazia*, il Mulino, Bologna 1995.
- Oliver C., *Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions*, «Academy of Management Review», 15 (2), 1990, pp. 241-265.
- Powell W.W., Smith-Doerr L., *Networks and Economics Life*, in Smelser N.J., Swedberg R. (a cura di), *The Handbook of Economic Sociology*, University Press, Princeton, 1994.
- Smelser N.J., Swedberg R. (a cura di), *The Handbook of Economic Sociology*, University Press, Princeton 1994.
- Toscano B., *Premonizioni di un museo sociale*, in *Museo Impresa?*, «Italia Nostra», Roma 2003, pp. 48-54.
- Urbani G., *Replica conclusiva del convegno*, in AA.VV., *Incontro-dibattito sul piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria proposto dal Ministero per i Beni Culturali ed Ambientali - Istituto Centrale per il Restauro*, Atti, Regione dell'Umbria, Giunta Regionale, Dipartimento per i Servizi Sociali, Perugia 6 Novembre 1976.
- , *Presentazione*, in Istituto Centrale Del Restauro, *Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria*, Tecneco s.p.a., Roma 1976, pp. I-V, ora in G. Urbani, *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000, pp. 103-111.
- , *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Skira, Milano 2000.

Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas Libri, Milano 1999.

Atti normativi

Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 1994.

Legge 11 luglio 1995, n. 273, *Conversione in legge con modificazioni del Decreto legge 12 maggio 1995, n. 163, recante misure urgenti per la semplificazione dei procedimenti amministrativi e per il miglioramento e l'efficienza delle pubbliche amministrazioni*.

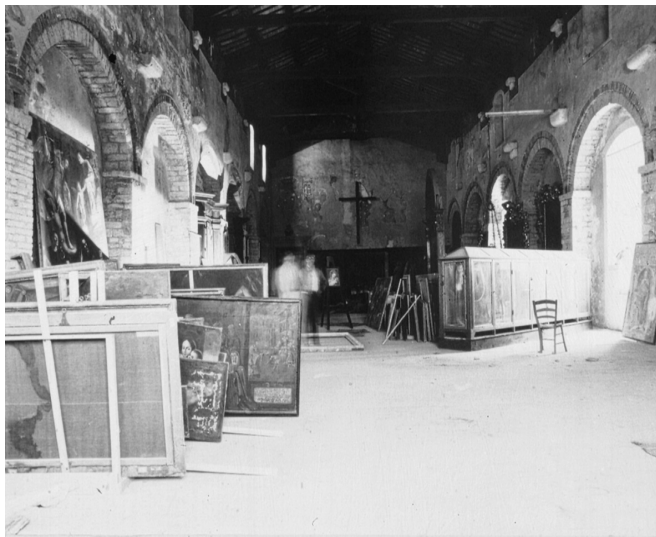
Legge 15 marzo 1997, n. 59, *Delega al governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa*.

Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, *Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*.

Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*.

Decreto legislativo del 24 marzo 2006, n. 156, *Disposizioni correttive ed integrative al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione ai beni culturali*.

Direttiva 19 Dicembre 2006, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, *Una pubblica amministrazione di qualità*.



Todi. Pinacoteca nei palazzi comunali, anni '70



Todi. Museo comunale, raccolta archeologica, oggi

Cultura del servizio al servizio della cultura¹

Presentazione del convegno

Ci occupiamo oggi di programmazione e gestione delle attività di valorizzazione, in vista dell'adozione di una nuova disciplina delle forme convenzionali e dei modelli operativi per l'esternalizzazione dei servizi di assistenza culturale.

Il mio intervento di apertura è per inquadrare questo specifico argomento nel complessivo lavoro svolto dalla commissione

¹ È l'intervento di apertura del convegno *Cultura del servizio al servizio della cultura*, tenutosi a Fermo il 27 settembre 2007 per iniziativa del Ministero per i Beni e le Attività Culturali d'intesa con Regione Marche, Provincia di Ascoli Piceno, Comune di Fermo, Università di Macerata e in collaborazione con Confcultura. Fu questo il primo dei quattro incontri convocati dal ministero per dibattere pubblicamente, prima di presentare la bozza di decreto alla Conferenza unificata, gli elaborati della *Commissione incaricata di elaborare una proposta per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione* costituita dal ministro Francesco Rutelli, in esecuzione di quanto previsto dall'articolo 114 ("1. 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 e ne curano l'aggiornamento periodico. 2. Il livelli di cui al comma 1 sono adottati con decreto del Ministro previa intesa in sede di Conferenza unificata. 3. I soggetti che, ai sensi dell'articolo 115, hanno la gestione delle attività di valorizzazione sono tenuti ad assicurare il rispetto dei livelli adottati") del *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (D.lgs. 42/2004), con decreto del 1 dicembre 2006. Tema della giornata era la nuova disciplina (cfr. d.m. 29-1-2008) per l'esternalizzazione di servizi di assistenza culturale da adottare in sostituzione del d.m. 28 settembre 2005, n. 122, e della circolare del 5 ottobre 2005, n. 131 (cfr. «Aedon», 2, 2008, <<http://www.aedon.mulino.it>>). Il programma dei lavori prevedeva la mia relazione di apertura e le due ulteriori relazioni di Marco Cammelli: *Programmazione e gestione delle attività di valorizzazione: forme convenzionali e modelli operativi*, e di Patrizia Asproni: *Considerazioni in merito alle procedure di affidamento e concessione dei servizi per la fruizione dei beni culturali*. Seguivano interventi programmati di rappresentanti di imprese, del ministero, delle Regioni e degli enti locali e di responsabili di musei statali e locali. Nel corso dei lavori intervenne anche il ministro.

incaricata dal ministro Rutelli di elaborare proposte per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione ai sensi dell'articolo 114 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio².

Ulteriori convegni seguiranno in altre città circa i restanti elaborati della commissione. L'intento è di raccogliere in tal modo ogni utile indicazione, per pervenire ad un documento finale quanto più largamente condiviso dalle istituzioni e dai soggetti pubblici e privati a vario titolo interessati. È infatti previsto che, previo assenso del ministro, l'adozione del decreto attuativo per i livelli minimi delle attività di valorizzazione intervenga dopo aver conseguito l'intesa in Conferenza unificata.

Nozione giuridica di valorizzazione

Ebbene, quanto importi per la nostra società attuale, in questa stagione della "economia della conoscenza", la valorizzazione del patrimonio culturale non richiede troppe spiegazioni. È da notare, però, che si tratta di una funzione che solo di recente ha trovato un esplicito riscontro legislativo. In verità apparve già nel 1964, nel provvedimento istitutivo della "Commissione Franceschini"³, e, quindi, nel 1974⁴ e nel 1975⁵, nei decreti di istituzione e poi di organizzazione del ministero per i beni culturali e ambientali, ma senza il conforto di una qualche definizione positiva⁶.

Per contro l'esigenza della fruizione era già stata ravvisata nei decreti delegati del 1972, che, completati nel 1977, fissarono le competenze delle Regioni in materia di musei e raccolte di enti locali e di interesse locale⁷. È da quegli anni, infatti, anco-

² D.lgs. 42/2004.

³ Legge 310/64.

⁴ Decreto legge 657/1974.

⁵ D.P.R. 805/1975.

⁶ Probabilmente il termine "valorizzazione" è un calco del *mise en valeur* utilizzato nella legge francese n. 62-903 del 4 agosto 1962.

⁷ I decreti di trasferimento di funzioni alle Regioni a statuto ordinario (D.P.R. 3/72 e D.P.R. 616/77) insistevano particolarmente sui compiti di "funzionamento dei

ra memori delle “raccomandazioni” della Commissione Franceschini, che il valore dei beni culturali cominciò ad essere diversamente considerato rispetto alle leggi del 1939⁸, che miravano a tutelare il patrimonio come valore in sé. Progressivamente da allora si è dunque giunti, con la riforma costituzionale del 2001⁹ e con il Codice del 2004, a riconoscere anche giuridicamente i beni di cultura come “beni di fruizione”, oltre che di “appartenenza”, così investendoli di un primario “valore d’uso”, giacché la loro maggiore importanza è stata infine ravvisata nel beneficio che deve poterne discendere per la persona e per la comunità, in ottemperanza a quegli articoli 3 e 9 della Costituzione¹⁰, che pur datano al 1948. Non avrebbe potuto essere altrimenti, del resto, a fronte della rapida e profonda modificazione del contesto sociale ed economico del Paese compiutasi dal dopoguerra, quando i bisogni immateriali erano generalmente ignorati e perfino guardati con sospetto.

Ormai, dunque, essendo esplicitamente ammesso un diritto di cittadinanza alla cultura, l’azione di tutela, anziché finalizzata a se stessa, viene vista come presupposto necessario per soddisfare il fondamentale interesse pubblico alla “fruizione”. Anzi si va

musei e delle biblioteche”, sul “godimento delle cose” ivi raccolte, sul “coordinamento delle attività”, sulle “mostre” (art. 7, D.P.R. 3/72) su “ogni manifestazione culturale e divulgativa” (art. 47, D.P.R. 616/77). Altresì l’articolo 48 del D.P.R. 616 prevedeva che con una nuova legge di tutela, da adottare in sostituzione della 1089/39, venissero stabilite “le funzioni amministrative delle regioni e degli enti locali in ordine alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio storico, librario, artistico, monumentale, paleontologico ed etno-antropologico”.

⁸ Legge 1089/1939; legge 1497/1939.

⁹ Legge Costituzionale 3/2001.

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

facendo strada la consapevolezza che un ampio uso del patrimonio sia, in una società democratica di massa, la premessa indispensabile per ogni obiettivo di tutela, giacché il valore dei beni anche di cultura consiste, di fatto, in quello percepito da una quota del corpo sociale ampia o almeno influente abbastanza da orientare le scelte di allocazione delle risorse. Gli stessi investimenti pubblici volti ad incentivare la domanda vengono perciò considerati, nonché intrinsecamente doverosi, assolutamente utili al conseguimento della tutela medesima, oltre che alla migliore remunerazione collettiva e di mercato della spesa a ciò destinata.

Per una formulazione giuridicamente impegnativa della nozione di valorizzazione si è dovuto comunque attendere il 1998, quando il D.lgs 112 contemplò distintamente dalla tutela le funzioni di valorizzazione, gestione e promozione.

La legge costituzionale 3 del 2001, nell'attribuire alla legislazione concorrente la "valorizzazione dei beni culturali e ambientali e la promozione e organizzazione di attività culturali", non fornì di queste funzioni definizioni ulteriori né considerò la gestione, che, separata dalla conservazione e riassorbita nella valorizzazione, è venuta ad applicarsi anche ad attività quali l'erogazione di servizi aggiuntivi, perciò necessitando anche di nuove professionalità apposite.

In coerenza con questo approdo la definizione corrente di "valorizzazione" è stata infine fornita dal Codice, secondo il quale "consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurarne le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica [...], al fine di promuovere lo sviluppo della cultura", "comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale" e, "in riferimento al paesaggio, [...] la riqualificazione degli immobili e delle aree sottoposti a tutela compromessi o degradati, ovvero la realizzazione di nuovi valori paesaggistici coerenti e integrati"¹¹, nonché "la costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero la messa a disposizione di competenze tecniche o risorse

¹¹ Art. 6.

finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità indicate dall'articolo 6"¹². E afferma anche, il Codice, che "a tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati"¹³.

Indubitabilmente, dunque, ai sensi della legislazione vigente la valorizzazione ingloba la promozione e la gestione e si configura come funzione sia "aperta", giacché estesa a tutte le attività utili ai fini dell'articolo 6 del Codice, sia "dinamica", giacché suscettibile di tutti gli adattamenti volta a volta richiesti dal modificarsi delle esigenze degli utenti¹⁴.

Commissione per la definizione dei livelli minimi della valorizzazione

Queste disposizioni, però, non si traducono per virtù propria in fatti concreti. Indispensabile, per questo, è disporre di una normativa tecnica condivisa fra tutti i livelli istituzionali, che sia capace di conferire efficace sostanza operativa al dettato di legge, altrimenti a rischio di restare un auspicio deluso specialmente in un contesto, quale il nostro, anche istituzionalmente complesso.

Poiché, dunque, l'art. 114 del Codice stabilisce che "il Ministero, le Regioni e gli altri enti pubblici territoriali, anche con il concorso dell'università, fissano i livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica", il ministro Rutelli ha istituito con decreto del 1 dicembre 2006 questa nostra commissione, della quale fanno appunto parte anche rappresentanti delle Regioni, delle Province, dei Comuni e dell'Università.

Il compito assegnato è di formulare proposte che valgano a "definire e razionalizzare il complesso delle prestazioni riconducibili all'attività di valorizzazione in ragione di quanto previsto" sia

¹² Art. 111.

¹³ Art. 111.

¹⁴ Cfr. Casini L., *La valorizzazione dei beni culturali*, «Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico», 2001.

dall'articolo 114 che da “numerosi altri articoli” del Codice. Fra questi il decreto ministeriale ha espressamente richiamato l'articolo 6, che, incluso fra le disposizioni generali, riferisce la valorizzazione anche ai beni paesaggistici, e l'articolo 132, inerente alla cooperazione fra amministrazioni pubbliche per “la definizione di indirizzi e criteri riguardanti le attività di tutela, pianificazione, recupero, riqualificazione e valorizzazione del paesaggio e di gestione dei relativi interventi” in funzione “della salvaguardia e della reintegrazione dei valori del paesaggio anche nella prospettiva dello sviluppo sostenibile”.

Più in particolare il compito assegnato alla commissione è di:

- conferire rapidamente efficace sostanza operativa ad “un impianto organizzativo cooperativo, come previsto dal titolo V della Costituzione, che ottenga la coesione sociale e culturale nel rispetto delle diversità istituzionali e territoriali ed in applicazione del principio costituzionale della sussidiarietà, onde favorire la programmazione negoziata invece della frammentazione improduttiva degli investimenti e dei conflitti di competenze”;
- “definire profili professionali e percorsi formativi degli addetti alla valorizzazione rispondenti alla catena del valore dei processi gestionali e produttivi ed individuare opportune forme di certificazione delle professionalità”;
- implementare “un fattivo raccordo pubblico-privato pienamente rispettoso del diritto di cittadinanza alla cultura anche per effetto della definizione sia di un sistema di qualificazione delle imprese, sia di modelli di contratti di servizio ai sensi dei commi 5 e 6 dell'art. 115”;
- favorire la “realizzazione di interventi di valorizzazione in forma di piani territoriali integrati”.

Livelli minimi della valorizzazione nei musei e negli altri luoghi della cultura

A fronte di un compito tanto vasto, che investe la generalità dei beni culturali anche a dimensione territoriale e che inevita-

bilmente interagisce con la tutela, non fosse altro perché l'art. 6 del Codice stabilisce che “la valorizzazione è attuata in forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicarne le esigenze”, la commissione, mossa da un'urgente esigenza di concretezza operativa, ha deciso di avviare i propri lavori partendo dagli “istituti e luoghi della cultura” e segnatamente dai musei. In questa materia, infatti, l'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, emanato con decreto ministeriale del 10 maggio 2001¹⁵, ha già predisposto un terreno comune fra lo Stato, le Regioni e gli enti locali in una tipica materia di valorizzazione strettamente connessa con le finalità di tutela.

L'aggiornamento di tale decreto, espressamente richiesto alla commissione, può adesso condurre a soluzioni, che, confortate dalle buone pratiche maturate nel frattempo presso il ministero e in un numerose regioni, promettono di ottenere, con la gradualità e l'elasticità indispensabili, una buona e generalizzata applicazione anche apportatrice di rilevanti effetti occupazionali.

Si otterrebbe, così, quanto fin qui mancante: la conoscenza condivisa, a più fini indispensabile, della quantità, delle caratteristiche e delle condizioni dei musei pubblici e, distintamente, delle semplici raccolte, nonché i presupposti tecnici e politico-amministrativi per una decisa qualificazione della spesa destinabile al progressivo ma sollecito e diffuso conseguimento degli standard quantitativi e qualitativi occorrenti per la sicurezza patrimoniale, per la soddisfazione del diritto di cittadinanza alla cultura, per lo sviluppo economico dei territori.

Si potrà obiettare che, occupandosi soltanto degli istituti e dei luoghi della cultura, dopo aver affermato che tutela e valorizzazione vanno inscindibilmente assieme e che, come giustamente ricordava il presidente della Provincia di Ascoli, il loro maggior campo di applicazione è in fin dei conti il “paesaggio”, ci si accontenta fin troppo. Ma, come noto, il principio di leale collaborazione, costantemente invocato dalla Corte Costituzio-

¹⁵ D.m. 10-5-2001.

nale e da tutti, non ha trovato sempre e bene un seguito effettivo. Raggiungere questo essenziale obiettivo pur in un limitato ambito d'azione, coglierne presto i benefici che comporta, sia quelli sociali, insubordinabili, come afferma la nostra Costituzione, a qualsiasi altro fine, sia quelli economici che quasi inevitabilmente ne conseguono, a cominciare dalle opportunità di occupazione, non ci è sembrato, perciò, un obiettivo da poco.

In effetti, per limitato che sia rispetto al vasto campo della valorizzazione e alla parallela esigenza di un forte incremento della domanda sociale conseguibile per via di pubblica istruzione, questo iniziale traguardo rileva comunque fortemente per promuovere lo sviluppo della cultura reclamato dall'articolo 6 del Codice e per così incrementare un apprezzamento diffuso dei beni culturali, che induca le comunità di ogni livello a normali comportamenti conservativi.

Un cartello di buone pratiche: leale cooperazione e qualità dei servizi pubblici

Mossa da questi intendimenti, la commissione si è dunque proposta di formulare un "cartello di buone pratiche", che possa essere condiviso fra i tanti soggetti interessati, con valore integrativo e propedeutico a quei bilanci sociali degli enti pubblici che tardano ad essere convenientemente redatti.

Per andare in questa direzione, non è stato necessario immaginare granché di nuovo. È bastato conformarsi ai principi e ai metodi della volontaria e leale cooperazione fra i soggetti pubblici, evitando ogni ingerenza in scelte che sono e devono restare nella disponibilità delle amministrazioni territoriali.

Infatti, come prescritto dalla legge 59/97 e in particolare dall'articolo 4, oltre che dall'articolo 111 del Codice, ci si attiene agli assunti fondamentali che condizionano il riparto di funzioni fra i diversi livelli istituzionali, ovvero l'autonomia organizzativa e regolamentare, la sussidiarietà, la differenziazione, ma anche la responsabilità, l'adeguatezza organizzativa in forma singola

o associata, la copertura finanziaria e patrimoniale dei costi per l'esercizio delle funzioni amministrative, l'efficienza, l'economicità e l'identificabilità della responsabilità di ciascun servizio o attività amministrativa.

Queste decisive condizioni di salvaguardia dell'interesse collettivo vanno, dunque, puntualmente verificate, così come stabilito, del resto, già dal 1994 con la direttiva Ciampi-Cassese¹⁶, secondo la quale la quantità e la qualità dei servizi pubblici deve rispondere a standard generali e specifici e i risultati debbano essere misurati e pubblicizzati.

Tale indirizzo, per altro, è stato poi rafforzato dalla legge 273/95 e dalla *carta dei servizi* di cui all'art. 117, c. 1, della legge 59/97, ove è detto che occorre “prevedere e istituire sistemi per la valutazione, sulla base di parametri oggettivi, dei risultati dell'attività amministrativa e dei servizi pubblici, favorendo ulteriormente l'adozione di carte dei servizi e assicurando in ogni caso sanzioni per la loro violazione, e di altri strumenti per la tutela dei diritti dell'utente e per la sua partecipazione, anche in forme associate, alla definizione delle carte dei servizi ed alla valutazione dei risultati”. In aggiunta è altresì intervenuto il D.lgs. 286/99, poi ribadito e ampliato sia dalla direttiva del 2006, *Una pubblica amministrazione di qualità*, con la quale il ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione ha indicato “il ricorso all'autovalutazione della prestazione organizzativa quale punto di partenza obbligato dei percorsi di miglioramento continuo”, sia dal *Piano di azione per la semplificazione e la qualità della regolazione*, adottato il 15 giugno di quest'anno, con cui il Consiglio dei Ministri ha affermato che gli sforzi di miglioramento dell'azione amministrativa debbono essere “effettivamente percepiti e rilevati” dai cittadini e che occorre assumere, pertanto, una logica di “risultato”, prevedendo linee d'azione con obiettivi definiti nei contenuti e nei tempi.

In considerazione di tutto ciò, la commissione si è dunque proposta di valorizzare le esperienze esistenti e gli sforzi già effettuati dal

¹⁶ D.P.C.M. 27/1/1994.

ministero, dalle regioni, dagli enti locali e dagli stessi privati, per indicare percorsi puntuali e traguardi di sistema condivisi, al fine di concorrere alla definizione di “una prospettiva chiara di sviluppo della politica per la qualità nelle pubbliche amministrazioni”.

Sistema integrato di valorizzazione

Il disegno che ne risulta, di natura essenzialmente procedurale e funzionale e dunque con carattere di flessibilità e adattabilità ai programmi che le diverse amministrazioni vorranno darsi, mira a promuovere un sistema integrato di valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica e dei territori a beneficio del diritto di cittadinanza alla cultura e delle utilità economiche che ne discendono.

A questi fini sono state affrontate cinque distinte tematiche, affidate ad altrettanti gruppi di studio, trattate in modo fortemente integrato sotto il profilo sostanziale e metodologico:

- livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione relativamente ai musei e ad altri istituti e luoghi della cultura di pertinenza pubblica e connesso aggiornamento dell'*Atto d'indirizzo* del 10 maggio 2001;
- processi produttivi degli istituti finalizzati alle attività di valorizzazione;
- funzioni, competenze, percorsi formativi e modalità di certificazione delle figure professionali;
- programmazione e gestione delle attività di valorizzazione: forme convenzionali e modelli operativi;
- istituti e territorio.

Tutte le soluzioni prospettate, anche in ordine ai centri di responsabilità cui riferire i diversi interventi, sono mosse dalla intenzione di sostanziare il valore fondante della cooperazione come criterio ordinatore sia dei rapporti tra livelli istituzionali che della integrazione tra il settore dei beni culturali e quelli delle confinanti politiche pubbliche, a cominciare dal turismo, dalla pubblica istruzione, dall'università, dal lavoro.

Quanto fin qui prodotto consiste in una serie di indicazioni, la cui efficacia discende soprattutto dalle innumerevoli interazioni dell'insieme. Ad esempio ciò di cui si discute in questo convegno è strettamente connesso ad altri temi, quali i processi produttivi cui commisurare i livelli minimi di valorizzazione e le scelte di esternalizzazione a seconda delle dimensioni e delle tipologie degli istituti; i processi di autovalutazione e di accreditamento dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura; la definizione delle abilità professionali, dei percorsi formativi e delle modalità di certificazione degli addetti anche dipendenti da imprese private che concorrano per la concessione di servizi di rilievo pubblicitario; i criteri per l'elaborazione e lo sviluppo dei piani integrati di valorizzazione territoriale.

Basti considerare, ad esempio, che i musei, per essere accreditati, dovranno erogare alcuni ben individuati servizi e disporre di personale in quantità adeguata e con specifiche e certe abilità professionali anche se alle dipendenze di imprese private incaricate di servizi di interesse pubblico. Dovendo soddisfare queste condizioni, i più piccoli almeno, non riuscendovi da soli, saranno indotti a formare organizzazioni reticolari, con l'effetto di una molto migliore soddisfazione del diritto di cittadinanza alla cultura e, al tempo stesso, dell'apertura di spazi di mercato e di occupazione per lo svolgimento di attività che, come rilevato opportunamente dall'assessore Minardi, incidono significativamente anche sulle possibilità di sviluppo sostenibile dei territori.

Solo il combinato disposto di queste proposte potrà dunque determinare pienamente i molti effetti positivi che è lecito attendersi dalla innovazione delle forme convenzionali e dei modelli operativi inerenti ai servizi aggiuntivi e di accoglienza nei musei, con particolare riguardo alla loro generalizzata applicazione anche agli istituti sia statali che locali di limitate dimensioni.

Ovviamente, per la concreta e rapida applicazione di tutto quanto proposto, risulterà decisiva l'adozione di efficaci misure d'incentivazione e disincentivazione anche di natura finanziaria, oltre che di programmi cosiddetti di "capacitazione" dei soggetti interessati, con i quali favorire l'effettivo sviluppo di competenze,

in una logica di sussidiarietà, presso gli enti pubblici e privati interessati ai processi di valorizzazione e tutela. Ma la leva sulla quale anzitutto facciamo affidamento, perché da essa principalmente dipende il buon funzionamento di qualsiasi organizzazione, è la possibilità che la proprietà, nel nostro caso i cittadini, veda e valuti ciò che gli amministratori decidono e il modo in cui lo implementano. Per questo, aderendo ai nuovi principi di *governance* e di *public management* teorizzati negli studi dedicati all'analisi delle politiche pubbliche, ci siamo in primo luogo preoccupati di realizzare qualche efficace condizione perché i tradizionali strumenti dell'*accounting* siano presto sostituiti da una *accountability*, riferita ai responsabili sia politici che tecnici, con cui rendere visibili attori, processi, costi ed effetti dei processi democratici decisionali e attuativi.

Anche per l'argomento di cui trattiamo in questa sede sarebbe ben difficile ottenere altrimenti quella oculata difesa dei doverosi spazi d'intervento pubblico non delegabili a privati e, d'altro canto, quell'apertura al mercato senza la quale i musei di medie e piccole dimensioni continueranno a non offrire servizi adeguati, senza la quale i classici fallimenti del pubblico contemplati in letteratura e ogni giorno sperimentati dal vivo continueranno a mancare di un argine opportuno, ma per la quale è necessario che i privati possano agire con criteri aziendali, perseguendo i loro obiettivi d'impresa senza vincoli impropri.

Di come la commissione ritiene che si possa provvedere a questo dirà adesso, precisamente, il professor Marco Cammelli, che ha coordinato questo specifico gruppo di lavoro.

Bibliografia

Casini L., *La valorizzazione dei beni culturali*, «Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico», 2001, pp. 651-708.

Di Maio A., *Economia dei beni e delle attività culturali*, Liguori Editore, Napoli 1999.

AA.VV., *I musei: servizi e risorse*, «Aedon», 2, 2008, <<http://www.aedon.mulino.it>>.

Atti normativi

Legge 1 giugno 1939, n. 1089, *Tutela delle cose d'interesse artistico o storico*.

Legge 29 giugno 1939, n. 1497, *Protezione delle bellezze naturali*.

Legge 26 aprile 1964, n. 310, *Costituzione di una Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*.

Decreto del Presidente della Repubblica del 14 gennaio 1972, n. 3, *Trasferimento alle Regioni a statuto ordinario delle funzioni amministrative statali in materia di assistenza scolastica e di musei e biblioteche di enti locali e dei relativi personali e uffici*.

Decreto del Presidente della Repubblica del 24 luglio 1977, n. 616, *Attuazione della delega di cui all'Art. 1 della L. 22 luglio 1975, n. 382*.

Decreto legge del 14 dicembre 1974, n. 657, *Istituzione del Ministero per i beni culturali e per l'ambiente*, convertito con la L. 29-1-1975, n. 5, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 dicembre 1974, n. 657, concernente la istituzione del Ministero per i beni culturali e ambientali*.

Decreto del Presidente della Repubblica del 13 dicembre 1975, n. 805, *Organizzazione del Ministero per i beni culturali e ambientali*.

Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 1994.

Legge 11 luglio 1995, n. 273, *Conversione in legge con modificazioni del Decreto legge 12 maggio 1995, n. 163, recante misure urgenti per la semplificazione dei procedimenti amministrativi e per il miglioramento e l'efficienza delle pubbliche amministrazioni*.

Legge 15 marzo 1997, n. 59, *Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa*.

Decreto legislativo del 31 marzo 1998, n. 112, *Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59*.

- Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, *Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59.*
- Decreto ministeriale 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.*
- Legge Costituzionale del 18 ottobre 2001, n. 3, *Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione.*
- Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio.*
- Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Circolare 5 ottobre 2005, n. 131, *Nuovi bandi di gara per l'aggiudicazione integrata dei servizi aggiuntivi, di cui all'articolo 117, commi 2 e 3, del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42. Indicazioni operative.*
- Decreto ministeriale 1 Dicembre 2006, *Commissione incaricata di elaborare una proposta per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione.*
- Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, direttiva 19 Dicembre 2006, *Una pubblica amministrazione di qualità.*
- Consiglio dei Ministri, 15 giugno 2007, *Piano di azione per la semplificazione e la qualità della regolazione.*
- Decreto 29 gennaio 2008, *Modalità di affidamento a privati e di gestione integrata dei servizi aggiuntivi presso istituti e luoghi della cultura.*

Appendice

Un programma politico¹

1. *L'analisi*

I condoni, l'istituzione della patrimonio Spa, le controverse norme sul silenzio-assenso, il decremento delle risorse allocate nei vari capitoli di bilancio costituiscono lo sfondo di una situazione di grave criticità, che ha contraddistinto le politiche per i beni culturali nel corso dell'ultima legislatura.

Il sistema delle soprintendenze a causa della riduzione delle risorse, di una mancata politica di rinnovamento dei suoi quadri, la cui età media è in costante crescita, del sovraccarico operativo dovuto a funzioni che poco o nulla hanno a che fare con una moderna logica di tutela attiva del patrimonio, del mancato

¹ In vista delle elezioni politiche del 2006 un gruppo di studiosi e di addetti ai lavori, solo alcuni dei quali aderenti a "DL - La Margherita", lavorò alla redazione del documento qui riprodotto, in preparazione del convegno *I beni culturali: una risorsa per l'Italia*, tenuto il 9 febbraio 2006 a Roma, nella Sala Convegni della Margherita, con il seguente programma: Andrea Colasio, *Introduzione*; Paolo Leon, *Le nuove risorse per il patrimonio*; Giuliano Segre, *Le fondazioni nelle politiche culturali*; Michela Bondardo, *Il sistema delle agevolazioni fiscali*; Antonio Maccanico, *Il ruolo delle imprese*; Carlo Chiurazzi, *Le relazioni tra centro e periferia*; Marco Cammelli, *Nuovi modelli istituzionali*; Massimo Montella, *Tra tutela e valorizzazione*; Giandomenico Romanelli, *La gestione dei musei: il modello Veneziano*; Gabriella Belli, *Il MART di Rovereto*; Pio Baldi, *Criticità gestionali: analisi e proposte*; Riccardo Francovich, *L'università e il sistema della tutela*; Bruno Zanardi, *Per una nuova cultura del restauro*; Marisa Dalai, *Nuovi profili professionali della Tutela*; Massimo Capaccioli, *I musei scientifici*; Bruno Toscano, *Per una tutela dei luoghi*; Andrea Carandini, *Un obiettivo strategico: le carte archeologiche come ricostruzioni dei paesaggi urbani e rurali nel tempo*; Andrea Emiliani, *Le politiche dei beni culturali*. Insieme ad Andrea Colasio e a Massimo Montella alla redazione del testo seguente parteciparono Marco Cammelli, Massimo Capaccioli, Andrea Carandini, Rosanna Cioffi, Giovanni Emiliani, Riccardo Francovich, Paolo Leon, Giuliano Segre, Bruno Toscano, Bruno Zanardi.

adeguamento tecnologico, è stato sottoposto a tensioni che ne hanno fortemente depotenziato l'operatività ed in parte demotivato gli stessi funzionari, che costituiscono una risorsa strategica per le politiche di settore.

Tutto ciò a dispetto della pur sempre conclamata centralità del nostro patrimonio culturale, che si assume costituire non solo grande risorsa economica per l'effetto indotto che esercita sulla nostra offerta turistica, non solo quella specificamente culturale, ma anche e, soprattutto, elemento costitutivo della nostra identità nazionale.

È inequivocabile che la complessa stratificazione di beni culturali, dai siti archeologici alle città murate, dal sistema dei musei alle dimore storiche, dai castelli alle abbazie e alla intera dimensione del paesaggio, riflette la corposità e lo spessore che diacronicamente hanno segnato le vicende della nostra penisola. L'interazione tra il singolo bene e il suo contesto, la non soluzione di continuità tra "testo", la singola emergenza culturale, e "contesto", le città e il territorio, conferiscono poi al nostro patrimonio quell'unicità che ci porta a parlare del nostro Paese in termini di museo territoriale diffuso. Una specificità che, tanto più nell'epoca di processi di standardizzazione e omologazione culturale legati alla globalizzazione, ci impone di assumere la tutela/valorizzazione del nostro patrimonio culturale quale elemento strategico che dovrebbe connotare diverse politiche pubbliche, non solo quelle specifiche di settore.

2. Proposte e punti controversi

Ripristino della legalità

Presupposto indispensabile di ogni efficace azione politica è un solido rapporto fiduciario fra cittadini e istituzioni fondato sulla certezza del diritto e sul rispetto effettivo delle leggi.

Per ripristinare circa i beni culturali queste fondamentali condizioni, occorre superare la normativa prodotta dal governo di centro-destra, cancellando il malcostume dei condoni e salvaguardando il

carattere pubblico, per proprietà e per destinazione, che storicamente caratterizza la gran parte del patrimonio culturale italiano.

Principi ispiratori della politica per i beni culturali

I fondamentali principi ispiratori consistono tanto nell'art. 9 quanto nell'art. 3 della Costituzione. Comportano, pertanto, che si investa in favore sia dell'offerta che della domanda; che l'imprescindibile opera di tutela non sia considerata fine a se stessa, ma funzionale alla soddisfazione del diritto di cittadinanza alla cultura; che sia concretamente affermato il diritto-dovere delle comunità territoriali e nazionale a riconoscere, salvaguardare, usare correttamente e tramandare al futuro il patrimonio culturale e ambientale; che venga favorito uno stretto rapporto tra l'Università e gli enti preposti alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio e un largo impiego delle nuove tecnologie; che l'attività di tutela, valorizzazione ed uso dei beni culturali non sia limitata alle "cose rare e di pregio", ma investa la generalità del territorio; che l'obiettivo della tutela sia perseguito instaurando una prassi di conservazione preventiva e programmata da condurre in modo continuativo, in via di ordinaria amministrazione e a dimensione territoriale; che si agisca nella consapevolezza del fatto che la sorte dei beni culturali è connessa ad una politica economica atta ad assicurare lo sviluppo sostenibile del paese in termini di qualità della vita dei cittadini e coincide, pertanto, con l'ecologia e anzitutto dipende dal riequilibrio economico del territorio; che il coinvolgimento di soggetti privati anche di mercato debba potersi estendere quanto più ampiamente possibile fin dove non confligga con la salvaguardia dell'interesse pubblico.

Politiche pubbliche concorrenti alla tutela e alla valorizzazione dei beni culturali

Per sostanziare queste affermazioni, evitando che il riconoscimento della rilevanza strategica del patrimonio culturale per

l'identità e per l'economia del Paese resti un'astratta enunciazione, occorre l'ordinato concorso di numerose politiche pubbliche coerentemente convergenti in una complessiva politica economica-urbanistica-sociale. In particolare si tratta di intervenire sia in ordine ai beni meritevoli di vincolo ai sensi della vigente legislazione di tutela, sia in materia di paesaggio, ambiente e territorio, agricoltura, turismo, Università e scuola, formazione professionale, finanza, gestione dei servizi sociali.

La cornice generale dovrà essere definita, come a suo tempo richiesto dai presidenti delle Regioni, adottando un "breve ed agile strumento di alta garanzia legislativa", dal quale, affinché trovi piena e pronta applicazione, dovrebbero discendere atti congiuntamente definiti da Stato e Regioni nella forma delle "intese" di cui all'articolo 118 del nuovo titolo V della Costituzione, con i quali "definire in senso fortemente operativo linee guida, standard e criteri di conservazione, utilizzazione e modifica dei beni tutelati, un corpus di prescrizioni tecniche capaci di orientare le scelte di gestione, da chiunque compiute, in modo il più possibile oggettivo e possibilmente misurabile negli effetti" e tali anche da garantire "un diretto collegamento tra i provvedimenti di tutela dei beni culturali e gli strumenti di pianificazione e gestione del territorio".

Interventi

- a. Rafforzamento della organizzazione statale di tutela mediante il potenziamento:
 - degli Istituti Centrali;
 - della funzione e dell'autorevolezza dei Soprintendenti e del personale tecnico scientifico dell'amministrazione statale, sia in termini di un'autonomia dal potere politico garantita dal Consiglio Superiore, sia assicurandone l'alta ed omogenea formazione mediante una "Scuola del patrimonio" da prevedere, analogamente all'esperienza francese, per chiunque agisca in materia di tutela, valorizzazione e gestione del

patrimonio alle dipendenze tanto dello Stato che degli enti territoriali e dei privati;

- dell'efficienza operativa degli uffici anche prevedendo forme di autonomia amministrativa e contabile e fissando indicatori e procedure di *accountability*;
- dei rapporti di collaborazione fra lo Stato, le Regioni e gli enti locali e con l'Università.

b. Superamento del contenzioso fra centralismo e decentramento mediante:

- l'instaurazione di una leale, efficace e ordinata collaborazione fra tutte le istituzioni e ogni altro soggetto pubblico e privato disciplinata per effetto della emanazione da parte dello Stato di una normativa tecnica fortemente operativa formulata d'intesa con le Regioni e con gli Enti locali ai sensi dell'articolo 118 della Costituzione, al fine di assicurare l'unitarietà degli interventi e l'adeguatezza dei risultati in ogni parte della penisola e ad opera di ogni soggetto;
- l'obbligo per tutte le componenti istituzionali della Repubblica di dotarsi degli strumenti normativi ed operativi adeguati a tali fini;
- l'attribuzione allo Stato centrale delle funzioni di alta garanzia generale supportata da un forte sistema di controlli, sanzioni e surroghi.

c. Tutela e valorizzazione del sistema territoriale dei beni culturali, attribuendo al ministero, oggi privo di qualunque peso strategico nell'azione di governo del Paese, un ruolo di reale efficacia a fronte dei crescenti poteri e autonomie di Regioni ed Enti locali in materia di governo del territorio. A tal fine occorre dare riscontro giuridico alla nozione sistemica di "bene culturale" adottando una legge di pochi articoli che:

- ridefinisca e riarticoli le distinte applicazioni della funzione di tutela in termini di provvedimenti di vincolo, restauri, conservazione preventiva e positiva programmazione d'uso in via di ordinaria amministrazione;

- affermi l'esigenza di uno stretto raccordo fra le politiche del territorio e per i beni culturali;
- superi il falso assunto di un'insanabile alternativa fra tutela esercitabile stando "lontano" o "vicino" al territorio, affermando la necessità e la effettiva possibilità pratica di una fattiva cooperazione fra tutte le componenti della Repubblica;
- fissi il diritto-dovere delle comunità locali, territoriali e nazionale a riconoscere, salvaguardare, usare correttamente e tramandare al futuro il patrimonio culturale e ambientale e attribuisca conseguentemente a tutte le componenti istituzionali della Repubblica l'obbligo di dotarsi degli strumenti normativi ed organizzativi adeguati a tali fini, anche stabilendo per le Regioni il compito ineludibile di adeguare la normativa urbanistica alla finalità della valorizzazione del patrimonio culturale;
- sancisca che lo Stato centrale è garante della tutela e della valorizzazione dei beni culturali in ogni parte della penisola;
- garantisca la leale, efficace e ordinata collaborazione fra tutte le istituzioni e ogni altro soggetto pubblico e privato mediante l'adozione dei provvedimenti indicati al punto precedente;
- disciplini la salvaguardia, la valorizzazione e l'uso del paesaggio conformemente ai principi affermati nella Convenzione Europea per il Paesaggio stipulata a Firenze il 21 ottobre 2000, nella quale il paesaggio è visto come bene collettivo esteso a tutto il territorio, entità complessa di cui non è possibile disporre fuori dalle libere e consapevoli scelte dei processi della programmazione;
- preveda la elaborazione di piani urbanistico-territoriali supportati da adeguati apparati conoscitivi e dotati di valore prescrittivo prevalente sulla pianificazione urbanistica ordinaria, con cui definire sia le scelte di trasformazione e d'uso della generalità del territorio anche in relazione ai fenomeni di spopolamento, alla identità dei paesaggi locali e alla stessa modificazione del paesaggio agrario, sia le corrispettive misure di prevenzione del danno;

- preveda l'impianto di stabili presidi territoriali per incardinare una prassi ordinaria di conservazione preventiva del patrimonio a dimensione del paesaggio, a partire dalla redazione sistematica della "carta del rischio";
- preveda la costituzione di organismi tecnici territoriali per l'elaborazione esecutiva dei progetti di intervento delle pubbliche amministrazioni e di organismi di livello superiore per la validazione tecnica dei progetti stessi;
- disponga la definizione dei profili professionali, dei percorsi formativi e delle forme di accreditamento del personale da impiegare necessariamente a tali fini, ponendo particolare attenzione al tema della formazione integrata degli addetti alla conoscenza, alla tutela, alla conservazione e alla gestione dei beni culturali, affinché la pubblica amministrazione possa disporre di competenze professionali e capacità progettuali in grado, oltre che di svolgere i tradizionali compiti, di fronteggiare le emergenti esigenze di una valida interlocuzione sia tra vari ambiti operativi, sia con i soggetti privati che in misura crescente sono coinvolti nella erogazione dei servizi culturali;
- preveda il sistematico coinvolgimento dell'Università nelle attività didattiche, di studio e di ricerca e in interventi operativi finalizzati a tali obiettivi;
- instauri un forte sistema di controlli, sanzioni e surroghe affidato allo Stato.

d. Università, scuola, formazione professionale.

Oltre a quanto detto in proposito trattando degli altri interventi, occorre affrontare l'esigenza, ormai intensamente avvertita nel dibattito sulla formazione universitaria e post-universitaria, di un equilibrio funzionale tra i saperi storico-teorici e quelli applicati, per superare l'equivoco di due diversi modelli di strutture formative: una Facoltà di Lettere, la cui identità "umanistica" è stata erroneamente intesa come univocamente sinonima di "teorica", e una Facoltà di Conservazione dei Beni Culturali portatrice di un'identità pragmatica e tecnologica, costituitasi per liberazione dai grava-

mi storici e filologici caratteristici della prima. L'impermeabilità tra discipline arbitrariamente collocate in uno spazio puramente teorico-speculativo e discipline tecnico-scientifiche va dunque superata, liberando il sistema di istruzione universitaria dalla rigidità degli approcci didattici tradizionali e dai recenti vincoli ordinamentali risultati ancora più stringenti e prevedendo la possibilità di percorsi di formazione e di specializzazione volti ai seguenti obiettivi:

- superamento della separazione finora riscontrabile in ogni segmento dell'iter curriculare fra storico dell'arte e archeologo, da una parte, e storico dell'architettura e architetto progettista dall'altra, il cui perpetuarsi nelle pratiche universitarie e nell'esercizio delle professioni non ha certo giovato alla cultura del restauro complessivamente intesa;
- programmazione di una parte dell'iter formativo comune a storici e a restauratori;
- inclusione nel percorso formativo di discipline giuridico-istituzionali e politico-economiche (metodo e tecniche della normazione, analisi economica del diritto secondo gli approcci *law and economics*, analisi delle politiche pubbliche e dei modelli decisionali con particolare riguardo al ruolo delle istituzioni pubbliche e delle imprese non profit nei processi di sviluppo economico e civile) utili alla corretta applicazione dei principi di tutela e di valorizzazione dei beni e alla comprensione della loro inscindibile unitarietà.

e. Salvaguardia del diritto di cittadinanza alla cultura mediante:

- investimenti e interventi per il potenziamento della domanda a cominciare dalla scuola di ogni ordine e grado e con particolare riferimento all'incremento dell'insegnamento delle discipline storiche;
- potenziamento degli istituti e servizi socio-culturali, innalzamento dei connessi standard quanti-qualitativi, sistematica applicazione di controlli di qualità e di connesse forme di accreditamento;
- esternalizzazione di servizi d'interesse culturale subordinatamente all'impiego di personale accreditato in attuazione

di una normativa concertata a livello nazionale in merito alle abilità professionali e ai percorsi formativi.

- f. Gestione dei beni e dei servizi sociali di merito culturale. Anche in funzione della tutela, oltre che per non deludere il diritto di cittadinanza alla cultura e per fare buon uso delle ridotte risorse finanziarie pubbliche, occorre rendere più efficaci ed efficienti le gestioni. Mentre sarebbe erroneo fissare modelli e forme organizzative univoche in tutto il territorio nazionale, occorre invece promuovere lo sviluppo di cultura d'impresa nei processi di valorizzazione e l'adozione di organizzazioni gestionali in rete e favorire alleanze e sinergie fra soggetti pubblici e privati tanto ampie quanto rispettose del pubblico interesse.
- g. Incremento delle risorse finanziarie mediante:
 - la previsione di una linea di finanziamenti europei dedicata ai beni culturali;
 - l'estensione delle agevolazioni fiscali per atti di mecenatismo da parte di enti non imprenditoriali e di privati cittadini;
 - l'incentivazione di sostegni e di attive forme di partnership da parte delle fondazioni ex bancarie;
 - la possibilità di destinare l'8/1.000 ad interventi per i beni culturali.

Per quanto concerne la Spa Arcus, società creata ai fini della gestione delle risorse recuperate con l'obbligo di riallocare nel settore dei beni culturali il 3% (il 5% per il biennio 2005-6) di parte dei fondi investiti in infrastrutture (Legge obiettivo) si impone una riflessione sulle finalità e sulle modalità stesse di gestione della struttura.

Innanzitutto va ribadita la correttezza del principio della stretta correlazione tra investimenti in infrastrutture e politiche dei beni culturali. Sono le stesse motivazioni giustamente addotte a sostegno delle norme sull'archeologia preventiva. È proprio la particolarità del nostro territorio, il fatto che in esso si trovino tracce culturali della nostra più profonda sedimentazione iden-

titaria, che impone che le opere infrastrutturali assumano come fattore di vincolo/opportunità costante la presenza di beni culturali. Il destinare in modo costante alla tutela/valorizzazione del patrimonio quota delle risorse destinate alla necessaria modernizzazione del nostro sistema infrastrutturale è operazione oltremodo corretta, in funzione della quale si tratta di garantire maggior trasparenza alla gestione di ARCUS e di meglio correlare la sua operatività a quella delle soprintendenze e dei governi locali.

eum x beni culturali

Massimo Montella Il capitale culturale

Per giudizio comune il patrimonio culturale storico è una risorsa strategica per la qualità di vita delle persone, per lo sviluppo sostenibile, per la promozione dei territori, per l'industria turistica, per le imprese nella cui immagine e nei cui prodotti intervengono fattori *place specific*... e per giudizio comune è né tutelato né valorizzato a sufficienza.

La tesi di questo volume è che la poca cura e la poca spesa verso un patrimonio di tale importanza costituiscono non il problema, ma il sintomo di un sistema di valori inadeguato e di una amministrazione pubblica poco trasparente.

Massimo Montella è docente di Economia e Gestione delle Imprese e segnatamente dei beni culturali presso la Facoltà di Beni Culturali dell'Università degli Studi di Macerata, sede di Fermo, e dirige il Dipartimento Beni Culturali e la Scuola di Specializzazione in Beni Storico-Artistici. Autore di numerosi studi e di concrete realizzazioni, quale il Sistema Museale dell'Umbria, ha concorso alla redazione degli standard museali decretati nel 2001 e, recentemente, è stato vicepresidente della commissione ministeriale per la revisione del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio e presidente della commissione per la definizione dei livelli minimi della valorizzazione.

eum edizioni università di macerata



ISBN 978-88-6056-174-9

€ 12,90