



# GOVERNARE E GESTIRE LE AZIENDE CULTURALI

a cura di  
Barbara Sibilio e Fabio Donato

COLLANA di  
e

AZIENDE PUBBLICHE  
e IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

**FrancoAngeli**

*Coordinatori scientifici:* Giuseppe Farneti e Antonio Maticena

*Comitato scientifico:* Michele Andreass, Luca Anselmi, Elio Borghoni, Eugenio Caperchione, Lidia D'Alessio, Fabio Donato, Giorgio Fiorentini, James Guthrie, Davide Maggi, Giuseppe Marcon, Marco Meneguzzo, Alex Murdoch, Riccardo Mussari, Aldo Pavan, Gianfranco Rusconi, Barbara Sibillio Parri, Stefano Pozzoli, Claudio Travaglini, Marco Tieghi, David W. Young, Antonello Zangrandi.

*Comitato editoriale:* Giuseppe Farneti e Antonio Maticena che si avvalgono del supporto di Maria Gabriella Baldarelli, Federica Bandini, Rebecca Levy Orelli, Angelo Paletta.

Nasce una nuova collana di studi economico-aziendali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e *peer reviewing* che si sono affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare i contributi delle discipline economico-aziendali in tema di aziende pubbliche e di imprese sociali (anche nella loro componente cooperativa), contributi che:

- presentino caratteristiche di originalità, sia dal punto di vista metodologico che scientifico;
- forniscano modelli interpretativi e strumenti operativi per i manager pubblici e del terzo settore;
- contribuiscano all'elaborazione delle *policy* necessarie a ridisegnare il sistema del welfare e delle relazioni pubbliche, nell'attuale situazione di crisi economica che sembra non avere fine.

Il tutto nell'ottica di contribuire alla costruzione di modelli di *accountability* in termini di sostenibilità economica, di equità sociale e di rispetto dell'ambiente.

L'obiettivo che questa collana persegue è quello di proporre, in modo rigoroso, i risultati di elaborazioni e di ricerche che formino e aiutino i manager del settore pubblico e del non profit a gestire in modo efficace e trasparente le loro organizzazioni.

Questa collana, pertanto, vuole dare un contributo a risolvere o, almeno, contribuire a superare, quello che tutti gli osservatori considerano un freno per la nostra economia, ed un peso ingombrante per la stessa società civile: ci riferiamo all'inefficienza della pubblica amministrazione e all'incapacità di alcuni settori dell'impresa a innovare. Tali difficoltà si pongono quale ostacolo sia per la realizzazione di un vivere più civile, sia per consentire un armonico sviluppo del mercato e del welfare, non consentendo di valorizzare quei *driver* che sempre più sono motore di un nuovo sviluppo economico: capitale umano, sociale, culturale e comportamenti economici espressi in termini cooperativi e solidali.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche qualitative e quantitative su tematiche innovative, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali.

Sarà, infine, apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati, che dovrebbero, nel loro complesso, consentire di comprendere e valo-

rizzare le specificità delle aziende pubbliche e delle imprese sociali nella competizione internazionale.

Infine questa collana trova un suo preciso punto di riferimento nel nuovo corso di Laurea Magistrale in Management dell'Economia Sociale della Scuola di Economia, Management e Statistica dell'Università di Bologna.

I coordinatori della collana e il comitato scientifico garantiranno il rispetto del processo di referaggio anonimo. Sarà loro cura effettuare una prima valutazione della proposta di pubblicazione, considerando la coerenza con gli scopi editoriali della collana. Il comitato editoriale selezionerà i reviewer e garantirà l'applicazione trasparente e corretta del processo di *double blind review*.

I membri del comitato scientifico, anche con l'aiuto di altri accademici, svolgeranno il processo di referaggio sulla base delle loro specifiche competenze. Ciascun membro del comitato scientifico potrà proporre un proprio contributo per la pubblicazione ai coordinatori (in tal caso, il proponente non potrà essere coinvolto nel processo di referaggio).



# GOVERNARE E GESTIRE LE AZIENDE CULTURALI

a cura di  
Barbara Sibilio e Fabio Donato

COLLANA di

AZIENDE PUBBLICHE  
e IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

**FrancoAngeli**

La stampa del presente volume, che accoglie alcuni risultati della ricerca svolta dal Gruppo di Studio e Attenzione dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) su “Politiche e management del Patrimonio Culturale nelle diverse prospettive del valore. Strumenti e metodi di misurazione e valutazione”, è stata realizzata grazie al contributo che l'Ente Cassa di Risparmio di Firenze ha assegnato al Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università degli Studi di Firenze.



1ª edizione. Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

|  |      |    |
|--|------|----|
| <b>Premessa</b> , di <i>Elio Borgonovi</i> e <i>Massimo Montella</i>             | pag. | 9  |
| <b>1. Il concetto di istituzione culturale</b> , di <i>Giulia Cappellaro</i>     | »    | 21 |
| 1.1. Istituzione culturale: definizione  | »    | 21 |
| 1.2. Istituzione culturale: ambiti di settore e di legittimazione                | »    | 22 |
| 1.3. Istituzione culturale: la proprietà di modularità                           | »    | 25 |
| 1.4. Istituzione culturale: la proprietà di dinamicità                           | »    | 28 |
| 1.4.1. Da government a governance pubblica                                       | »    | 28 |
| 1.4.2. Apertura a collaborazioni con il privato                                  | »    | 29 |
| 1.4.3. Partecipazione sociale  | »    | 32 |
| 1.5. Conclusioni   | »    | 35 |
| Riferimenti bibliografici  | »    | 36 |
| <b>2. Governance e sostenibilità economica</b> , di <i>Fabio Donato</i>          | »    | 38 |
| 2.1. La governance nel settore culturale   | »    | 38 |
| 2.2. Modelli di governance   | »    | 40 |
| 2.3. Governance e forme di gestione  | »    | 45 |
| 2.4. Valore pubblico e sostenibilità economica                                   | »    | 54 |
| Riferimenti bibliografici  | »    | 56 |
| <b>3. I servizi museali</b> , di <i>Massimo Montella</i> e <i>Mara Cerquetti</i> | »    | 59 |
| 3.1. Introduzione  | »    | 59 |
| 3.2. Caratteristiche del prodotto/servizio                                       | »    | 64 |
| 3.3. La progettazione del servizio   | »    | 65 |
| 3.4. Servizi di presentazione  | »    | 67 |

|   |      |     |
|---|------|-----|
| 3.5. Servizi per la salvaguardia e la valorizzazione del paesaggio  | pag. | 69  |
| 3.6. Servizi per la produzione e promozione commerciale dei prodotti <i>made in</i>   | »    | 71  |
| 3.7. Processi organizzativi   | »    | 72  |
| 3.8. Processi innovativi  | »    | 73  |
| Riferimenti bibliografici   | »    | 75  |
| <b>4. Le risorse per il sostegno della mission: criteri per finanziare la gestione e l'innovazione</b> , di <i>Simone Fanelli, Marco Ferretti, Gianluca Lanza e Antonello Zangrandi</i> | »    | 80  |
| 4.1. Finanziamento della cultura in Italia. Il ruolo delle risorse pubbliche  | »    | 80  |
| 4.2. Logiche e criteri del finanziamento  | »    | 83  |
| 4.3. Due casi: il Fondo Unico per lo Spettacolo e il finanziamento in ambito culturale degli enti locali  | »    | 88  |
| 4.3.1. Il Fondo Unico per lo Spettacolo   | »    | 88  |
| 4.3.2. Il finanziamento in ambito culturale degli enti locali   | »    | 92  |
| 4.4. Proposte e ruolo dei piani strategici  | »    | 95  |
| 4.5. Principi per un sistema di finanziamento fondato sulla responsabilizzazione sui risultati  | »    | 98  |
| Riferimenti bibliografici   | »    | 99  |
| <b>5. Declinazione operativa della mappatura degli stakeholder</b> , di <i>Fulvia Rocchi e Federico Acerboni</i>  | »    | 101 |
| 5.1. Gli stakeholder dell'azienda culturale   | »    | 101 |
| 5.2. Il quadro generale di giudizio e i «conti del valore»  | »    | 107 |
| 5.3. I «conti del valore»: altre forme e integrazioni   | »    | 112 |
| Riferimenti bibliografici   | »    | 115 |
| <b>6. L'orientamento dei musei all'accountability: specificità della rendicontazione</b> , di <i>Giuseppe Marcon e Barbara Sibilio</i>  | »    | 116 |
| 6.1. Aspetti introduttivi   | »    | 116 |
| 6.1.1. Concetti generali  | »    | 116 |
| 6.1.2. La declinazione dei principi di accountability nelle istituzioni museali   | »    | 122 |
| 6.2. La rendicontazione dei musei   | »    | 126 |
| 6.2.1. La posizione degli organismi internazionali  | »    | 126 |
| 6.2.2. La situazione in Italia  | »    | 127 |

|  |      |     |
|--|------|-----|
| 6.2.3. Le linee guida proposte   | pag. | 129 |
| 6.3. La propensione dei musei italiani alla rendicontazione  | »    | 133 |
| 6.4. Considerazioni finali   | »    | 136 |
| Riferimenti bibliografici  | »    | 139 |
| <b>7. Analisi della performance nelle aziende museali, di Giuseppe Marcon e Barbara Sibilio</b>                                  | »    | 144 |
| 7.1. Considerazioni introduttive   | »    | 144 |
| 7.2. La performance: concetto, variabili e dimensioni  | »    | 145 |
| 7.2.1. Il concetto di performance e la sua affermazione ed evoluzione  | »    | 145 |
| 7.2.2. Le variabili e le dimensioni fondamentali della performance. Economicità ed equità  | »    | 147 |
| 7.3. Valore e valori   | »    | 148 |
| 7.3.1. Valore e valore pubblico. Le diverse componenti del valore pubblico   | »    | 148 |
| 7.3.2. Il valore pubblico e i valori pubblici  | »    | 149 |
| 7.3.3. Valore pubblico e valore sociale  | »    | 150 |
| 7.4. Schemi di analisi della performance per le istituzioni museali  | »    | 151 |
| 7.4.1. Peculiarità del problema nelle istituzioni museali  | »    | 151 |
| 7.4.2. Le impostazioni “tradizionali”  | »    | 155 |
| 7.4.3. Le impostazioni “avanzate”  | »    | 159 |
| 7.5. Osservazioni finali   | »    | 163 |
| Riferimenti bibliografici  | »    | 165 |
| <b>8. I sistemi informativi nelle aziende culturali, di Luciano Marchi e Francesco Badia</b>                                     | »    | 168 |
| 8.1. Caratteri dominanti dei sistemi informativi aziendali nell’ampiezza e diversificazione del settore culturale                | »    | 168 |
| 8.2. Le fasi di processo rilevanti per l’utilizzo delle informazioni   | »    | 170 |
| 8.3. Caratteristiche dei sistemi di bilancio delle aziende culturali, come elementi di massima sintesi “informativa”             | »    | 173 |
| 8.4. Caratteristiche e opportunità di sviluppo dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo delle aziende culturali | »    | 179 |
| 8.5. Il possibile contributo della contabilità analitica e dei sistemi di misurazione delle <i>performance</i>                   | »    | 183 |

|  |      |     |
|--|------|-----|
| 8.6. I sistemi informativi orientati all'esterno e verso il futuro: <i>accountability</i> , creazione di valore sociale e ottica di rete | pag. | 185 |
| Riferimenti bibliografici  | »    | 187 |
| <b>9. Reti culturali e creazione di capitale sociale</b> , di <i>Alex Tur-rini</i>   | »    | 190 |
| 9.1. Le reti culturali: caratteristiche aziendali e condizioni di sviluppo   | »    | 190 |
| 9.2. Reti culturali e creazione di capitale sociale interno  | »    | 195 |
| 9.2.1. Logiche e strumenti di leadership collaborativa   | »    | 195 |
| 9.3. Reti culturali e creazione di capitale sociale esterno  | »    | 197 |
| 9.3.1. Logiche e strumenti di valutazione delle performance sociali  | »    | 199 |
| Riferimenti bibliografici  | »    | 203 |
| <b>Conclusioni: definire per cambiare</b> , di <i>Antonio Matakana e Massimo Montella</i>  | »    | 207 |
| <b>Gli autori</b>  | »    | 221 |

## PREMESSA

di *Elio Borgonovi e Massimo Montella*

I tratti peculiari e identificativi di società, che sopravvivono alla prova del tempo e vengono trasmessi alle generazioni future, qualificano le diverse “civiltà” di comunità sia locali che più ampiamente estese delle diverse parti del mondo. Questi tratti rappresentano il patrimonio culturale che, passando di generazione in generazione, sopravvive e si potenzia, creando nuovo valore dal valore accumulato. Il patrimonio ereditato comprende i prodotti artistici, le eccellenze monumentali, ma non si esaurisce in essi. Piuttosto, nell’accezione antropologica di cultura opposta alle angustie idealistiche, include ogni documento che riferisca della dotazione di risorse materiali e intangibili mediante le quali una collettività ha trasformato il suo ambiente di vita, per rispondere ai bisogni materiali e immateriali, desideri compresi, da essa avvertiti in un determinato tempo e luogo in relazione al proprio sistema di valori. L’importanza primaria pertiene dunque al paesaggio, quale organico palinsesto compendiario del succedersi delle civiltà, quale forma visibile del prodursi della storia e della identità comunitaria che ne risulta al presente. Ed estremo rilievo assumono i valori, i saperi, le abilità, i gusti trasmessi anche tacitamente fra le generazioni, in quanto fattori distintivi della identità e della capacità produttiva attuali. La conservazione del paesaggio, dei valori, dei saperi, delle abilità, dei gusti non può dunque tradursi in cristallizzazione. Implica, giustamente e inevitabilmente, un continuo processo di rielaborazione in accordo con i diversi bisogni/desideri delle nuove generazioni e con lo sviluppo delle loro dotazioni strumentali. Del resto la conoscenza e il giudizio, con le connesse scelte di conservazione o rinuncia, anche delle testimonianze artistiche del passato e di altri oggetti che proviamo a mantenere immutati costituiscono per forza, ora come sempre in passato e di poi, un’esperienza di contemporaneità: sono, inevitabilmente, variabili dipendenti dai valori e dalle conoscenze del momento. Per ridurre gli ineludibili rischi dei processi decisio-

nali, nelle società democratiche di massa come la nostra, specie considerando gli attuali mezzi di trasformazione dell'ambiente fisico e socio-culturale, potenti come mai prima, necessitano conoscenze e una larga informazione sociale circa il potenziale implicito nell'eredità storica tangibile e intangibile ai fini della generazione di ulteriore valore molteplice e multiforme, materiale e immateriale. Essendo questa la maggiore utilità generabile con la gestione del cultural heritage, per patrimonio culturale deve intendersi l'insieme di stock ereditato e di flussi.

Anche l'economia, attività umana che più recentemente è stata eretta alla dignità di teoria, nella sua essenza fondamentale è interpretabile in termini di flussi (produzione, consumi, risparmi, investimenti) e di stock, nella forma di ricchezza accumulata che costituisce il patrimonio di individui, famiglie, imprese di diverse dimensioni, altre istituzioni pubbliche e private, intere nazioni. In quanto attività che ha contribuito ad affrontare in termini sempre più soddisfacenti il rapporto tra bisogni crescenti e risorse limitate, l'economia ha assunto una propria autonomia rispetto ad altre attività umane, si è progressivamente imposta ed ha però finito per contrapporsi ad altre dimensioni della società. Il secolo XIX si è qualificato come consolidamento delle teorie economiche riferite al comportamento di individui, istituzioni private (imprese), pubbliche (amministrazioni pubbliche), private ma con finalità di tipo solidaristico, mutualistico e di sussidiarietà (istituzioni non profit), di sistemi economici nazionali legati al modello di stati sovrani. Il secolo XX è stato qualificato dalla progressiva divaricazione tra dimensione economica e altre dimensioni proprie delle persone e della società: etica, morale, psicologica, sociologica, politica, culturale, benché i prodotti e i consumi delle diverse specie esprimano per intero la cultura delle comunità di ogni tempo e luogo e anche la funzione dei prodotti artistici, prima che il travisamento romantico e idealistico ne sublimasse il valore, estraniandoli dal contesto concreto della vita, sia sempre stata utilitaria, economica, in quanto determinata da bisogni materiali e immateriali, etici, morali, psicologici, sociologici, politici che fossero.

Inoltre, profondamente influenzate dal modello epistemologico delle scienze sociali basate sull'approccio empirico positivista e analitico descrittivo, le teorie economiche sono state caratterizzate dalla logica della rational choice (microeconomia, macroeconomia e politiche economiche, teorie dell'impresa e di management) a partire dalla seconda metà del XIX secolo e per tutto il XX secolo, distaccandosi gradualmente dall'iniziale impostazione di Adam Smith e di Antonio Genovesi. Essi, infatti, nella seconda metà del XVIII secolo hanno dato vita all'economia moderna basata sul concetto – motivazione dell'interesse individuale, che, tuttavia, non era da

essi considerato separato né separabile da altre dimensioni del comportamento umano. L'attività economica svolta non solo per soddisfare i bisogni propri, della propria famiglia, della propria tribù, di altre comunità di autoconsumo (agricole, religiose, ecc.), ma come attività duratura tramite cui vengono prodotti beni e servizi utili a soddisfare i bisogni di altre persone e quindi destinati allo scambio (concetto di mercato), per Adam Smith e Antonio Genovesi contribuisce a produrre ricchezza per le comunità e per le Nazioni e alla positiva evoluzione e incivilimento dei popoli, solo se inserita all'interno di un sistema di valori etici, morali, culturali, di relazioni sociali e politiche.

La prima metà del XX secolo è stata caratterizzata soprattutto dal rafforzamento delle teorie economiche, mentre sul piano concreto è stata fortemente condizionata in negativo, almeno in Europa, dai due conflitti mondiali e dai periodi di regimi autoritari in Germania, Italia e Spagna. In questo periodo l'economia moderna si è rafforzata soprattutto negli Stati Uniti, che hanno sostituito come potenza economica il Regno Unito, e nei paesi del nord Europa, nei quali si è imposto il modello di stato sociale, che è riuscito a mantenere una visione unitaria delle diverse dimensioni della società. La forza dell'economia e il suo progressivo predominio su altre dimensioni della società hanno avuto un'accelerazione soprattutto dopo la seconda guerra mondiale, prima con l'impulso della ricostruzione post bellica in Europa e in generale in tutto l'occidente, in seguito, a partire dagli anni Settanta del secolo scorso, con la seconda rivoluzione industriale o tecnologica, infine, a partire dagli anni Novanta del secolo scorso, con la globalizzazione. A seguito di questi processi, l'economia ha mantenuto ed anzi accentuato l'aspetto di dinamicità, mentre altre dimensioni della società sono state caratterizzate da una progressiva perdita di forza propulsiva, quando non addirittura di staticità e incapacità di rinnovamento. Sul piano politico si fa riferimento alla progressiva perdita di spinta propulsiva del modello di stato sovrano di tipo liberaldemocratico sviluppatosi alla fine del XVIII secolo e consolidatosi nel XIX e nella prima metà XX secolo, nonché alla dissoluzione del modello di stato di democrazia popolare affermatosi dal 1917 con la costituzione dell'Unione Sovietica e esauritosi con la caduta del muro nel 1989. Sul piano sociale si fa riferimento alle diverse forme di corpi intermedi della società, quali partiti, sindacati, associazioni di rappresentanza che, dopo una fase di forte dinamismo nel periodo della ricostruzione post bellica (fino agli anni Settanta), hanno perso progressivamente il loro potere a causa di una interpretazione statica e difensiva del proprio ruolo. Sul piano etico e morale si fa riferimento alla crisi del modello tradizionale di famiglia e delle istituzioni religiose ed educative, che in molti casi hanno

denunciato un forte ritardo rispetto alla mobilità diventata sempre più rapida e intensa, al confronto di culture, alla rapida evoluzione delle relazioni sociali e alla ricerca del senso profondo della vita delle persone. In questo quadro può essere collocato il rapporto tra economia e cultura, caratterizzato da una profonda e perdurante divaricazione, nonostante le prove di riavvicinamento concettuale avviate negli scorsi anni Sessanta e Settanta, quando, per dirla con Andrea Carandini, l'ondata di piena della cultura materiale si abbatté sulle spiagge umanistiche.

L'economia del XX secolo e di inizio XXI secolo ha saputo superare il concetto "statico" di patrimonio tramite l'attività di "investimento", che ha alimentato la generazione di nuovi "flussi" di ricchezza. Un tipo di relazione che recentemente è stata messa in discussione dalla crisi sistemica scoppiata nel 2007, in quanto ha progressivamente prevalso la dimensione finanziaria e virtuale della ricchezza rispetto a quella dell'economia reale, cioè dei beni e servizi idonei a soddisfare concretamente i bisogni. Al contrario, la dimensione della cultura, specialmente in Italia, non ha saputo coniugare la dimensione dell'enorme patrimonio di cui il paese è stato dotato da molte generazioni passate con quella dinamica della generazione di nuovi flussi di cultura o di partecipazione alla produzione economica.

Tutte le analisi sulla situazione economica del nostro Paese convergono nel mettere in evidenza che i tanti problemi (dall'elevato debito pubblico all'elevata tassazione, alla perdita di competitività delle imprese alla crescente disoccupazione ecc.) nascono dal fatto che il Paese non cresce da 20-25 anni. Molte analisi evidenziano poi che la mancata crescita è stata causata anche dalla scelta di un modello economico non coerente con le caratteristiche e l'identità del nostro Paese. Molte analisi evidenziano gli errori compiuti con i grandi insediamenti industriali nel sud stimolati prevalentemente da incentivi economici pubblici, che hanno distrutto agricoltura, paesaggio e inquinato l'ambiente, per poi diventare cattedrali nel deserto che hanno lasciato in eredità sacche di disoccupati. Altre analisi concentrano l'attenzione sulla mancata utilizzazione di risorse quali sono il turismo e il patrimonio culturale in senso lato, dalle opere d'arte ai musei, alle città, ai castelli, alle chiese, ai beni immateriali quali riti, feste popolari, sagre, fiere, enogastronomia di antica tradizione. Eppure la cultura intesa in senso lato è espressione dell'identità italiana, del marchio che può essere definito come "be in Italy" che estende il concetto di "made in Italy".

La contraddizione di un paese che detiene un patrimonio artistico e culturale il cui massimo e inimitabile valore è di non avere soluzione di continuità temporale dalle età più remote ad oggi, di essere ancora, nonostante tutto, intensamente e capillarmente diffuso sul territorio e conservato nelle

sue sedi proprie e di godere di un fortissimo brand storicamente consolidato, ma che non è stato e non è ancora in grado di utilizzarlo come fattore del circuito di produzione e distribuzione di ricchezza, può essere spiegato dalla prevalenza di due comportamenti.

Da un lato il forte radicamento di un umanesimo di matrice idealistica, più o meno consciamente fermo ad una concezione di cultura sacrale, elitaria, chiusa nella teorizzazione di un iperuranio di valori in sé assoluti e gratuiti e che dunque trascendono la sfera degli ordinari bisogni materiali, sono immuni dalla pena economica inflitta alla “natura caduta”. Per quanto paradossale, l’archetipo, magari junghianamente inconscio, è quello già della Grecia antica, dove la cultura era considerata appannaggio di coloro che possono dedicare il tempo a coltivare il proprio animo (cultura come “cultura animi”), a differenza degli schiavi e degli individui inferiori costretti al lavoro manuale per procurarsi i mezzi di sussistenza. Cultura ed economia sono perciò considerate un ossimoro. La cultura viene fatta coincidere con l’arte e l’arte volta in estetica. Ogni contaminazione con l’economia è temuta come dissacrazione irrimediabile. Lo stesso rigetto e, per lo più, travisamento della terminologia economica, dovuti quando ad ignoranza e quando ad intenzione, ha la funzione dei cavalli di Frisia. Ecco, difatti, che valorizzare viene equivocato con vendere, management e marketing con mercificazione, monetizzazione. Ma l’idea che «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», come denunciava Giovanni Urbani, produce l’effetto di una gestione che tradisce la finalità di pubblico beneficio costituzionalmente assegnate al cultural heritage, talché non pochi funzionari pubblici, ovvero stipendiati dallo Stato per creare utilità sociali, hanno la civetteria di affermare, come il direttore degli Uffizi negli anni Settanta e Ottanta, che i musei sono belli quando sono vuoti, sottratti alla «consumazione» delle «hordes danneggiatrici», e «tra le raccolte regnano, più solenni, l’immobilità e il silenzio». Non si preoccupano, difatti, di erogare un’offerta commisurata agli interessi e alle capacità del pubblico di usarne e adeguatamente differenziata anche in ragione della nozione antropologica di “bene culturale”. Anzi, più in generale, contrappongono la valorizzazione alla tutela e la ostacolano in nome di questa. Rifuggono ad ogni richiesta di accountability. Refrattari ad ogni indicazione degli organismi internazionali, quale l’ICOM, e nazionali, quale l’*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (d.m. del 10 maggio 2001), pretendono che per dirigere una pinacoteca basti sapere di storia dell’arte. Più ancora, rigettano la nozione di valore d’uso a difesa del valore in sé, nonché

l'idea che il valore efficiente di ogni cosa, patrimonio storico e artistico compreso, sia quello effettivamente percepito da chi ne sostiene il costo e che, in una democrazia di massa, non può essere limitato a pochi. Rifiutano pertanto di accorgersi del valore multidimensionale e multistakeholder, immateriale e materiale, implicito nel potenziale del cultural heritage e coerente con le sue ideali finalità meritorie, nonché di misurarsi con l'obbligo di esprimerlo, e mettono così a rischio il perdurare di quella preferenza di comunità per la quale i beni culturali sono considerati pubblici. Mostrano di non comprendere che, per ricorrere ancora una volta alle parole di Giovanni Urbani, lo stesso lamentevole stato di conservazione del cultural heritage è conseguenza dello «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».

Per di più questa anacronistica visione, che contrappone spirito e materia, impronta una legislazione che, infatti, solo dal 1998 ha previsto, e in modo timoroso e confuso, la funzione della valorizzazione accanto a quella della tutela, ma senza renderla praticamente attuabile, per non aver chiarito quali ne siano le «forme compatibili con la tutela» (art. 6, D.Lgs. n. 42/2004) mediante la definizione dei protocolli tecnici, atti d'indirizzo, linee guide necessari alla definizione di progetti di valorizzazione di soggetti pubblici e privati; non riesce a promuovere il passaggio dal restauro post factum alla conservazione preventiva e programmata su scala territoriale nella logica ecologica dello sviluppo sostenibile, ovvero il passaggio da un'economia di pura sovvenzione ad un'economia di sviluppo; non esce dalla sua settorialità d'impostazione ottocentesca per coinvolgersi nell'urbanistica; non adotta i decreti attuativi delle sue stesse disposizioni circa i livelli minimi uniformi delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica nemmeno al solo riguardo dei musei; non ha ancora previsto neppure per l'amministrazione statale abilità e figure professionali specifiche per i musei, che, come raccomandato a livello internazionale e nazionale, uniscano saperi storico-teorici e applicati con particolare riguardo alle competenze giuridico-istituzionali ed economico-gestionali.

Per avviare a soluzione così paralizzanti vincoli, occorrerebbe dunque che, anzitutto, fosse finalmente smentita l'assurdità concettuale della distinzione e contrapposizione fra economia e cultura e della immedesimazione di cultura e arte, purtroppo avallate anche da economisti di fama. In fondo basterebbe semplicemente accorgersi di questa stagione postmoderna dei bisogni superiori, dei desideri, e, più ancora, del valore anche material-

mente economico del capitale umano riconosciuto dalla economia della conoscenza.

D'altro lato, infatti, è avvenuto che la visione economica sia diventata sempre più "economicistica", in quanto ha privilegiato il "valore di scambio (o di mercato)" a titolo oneroso rispetto ad altre accezioni di valore, tra cui quello di valore culturale come capitale sociale e privato, del quale non ha saputo riconoscere le utilità anche materialmente economiche. Una contrapposizione che per lungo tempo ha fatto prevalere nel nostro paese la visione della conservazione dei beni culturali unicamente sotto specie di restauro anziché di prevenzione del danno e una visione della loro fruizione prevalentemente riservata a studiosi o ad élite rispetto a quella di valorizzazione, ossia di messa a disposizione dei beni culturali ad una vasta parte della popolazione per usi immateriali e per tutti quelli materiali con essi compatibili e, il più delle volte, per essi funzionali. Una concezione che peraltro contrasta con la nozione stessa dei beni culturali. Generati come flussi della vita di una popolazione, i beni culturali sono diventati per alcuni "patrimonio" statico a disposizione di pochi e non sono ritornati ad essere parte della vita delle generazioni presenti. Una contrapposizione, inoltre, che ha portato ad una inversione del rapporto tra valore culturale meritorio e valore speculativo. Infatti, invece di ricercare forme innovative di produzione per esprimere il valore economico immateriale e materiale implicito nel patrimonio culturale, molte tendenze degli approcci di marketing hanno concentrato l'attenzione sui peripherals (shops, merchandising, ristoranti ecc.) delle istituzioni culturali, tra cui in primis i musei, per perseguire obiettivi di equilibrio economico o di riduzione dei disavanzi, ed hanno guardato unicamente al pur importante settore turistico. Questo strabismo, che ha distolto l'attenzione dalle molteplici categorie di valore potenzialmente generabile mediante l'implementazione della mission meritoria dei beni e degli istituti e servizi culturali, è anche imputabile a remore culturali, per le quali gli economisti hanno acriticamente assunto per sé i paradigmi idealistici, al punto di ritenere che i prodotti e servizi derivabili dal cultural heritage siano di specie unica e obbligata. Per contro altre e diverse prospettive avrebbero potuto aprirsi, se, avendone contezza, avessero fatto leva sulle innovazioni proposte a partire dagli scorsi anni Sessanta da una folta schiera di umanisti, anzitutto archeologi e storici, ma altresì molti e autorevoli storici dell'arte, fra i quali soprattutto Giovanni Urbani, e sociologi come Bourdieu e Darbel, che si fecero interpreti, come scriveva Ferdinando Bologna nel 1972, di una decisa «ripulsa della dimensione aristocratica della cultura, dell'estetismo, delle gerarchie di valore nell'arte, dell'antiquaria, dell'intellettualismo, delle dottrine del sublime e di tutte le pretese romanti-

che che avevano eretto il mito dell'arte pura», affermando, come Andrea Carandini nel 1979, che «il culto del “bel paese” per la bellezza, per cui tutto è sussumibile sotto la categoria dell'arte, rivela più che la nostra originalità il nostro ritardo». Accorgendosi della possibilità di questa alternativa concezione di valore culturale come valore d'uso e non come valore in sé, inerente ad una nozione di cultura globale, sistemica e funzionalista, gli studiosi di economia e segnatamente di economia aziendale avrebbero probabilmente trovato l'ardire di portare il loro contributo fin dentro il sancta sanctorum della cultura e finanche dell'arte, occupandosi della vasta gamma dei possibili prodotti della valorizzazione alla luce di una nozione operativa di valore e così coinvolgendosi con quei tanti umanisti nell'innovazione del Paese. In particolare, quanto ai musei, avrebbero potuto cogliere il portato della critica radicale a cui, in nome della democratizzazione della cultura, vennero sottoposti in quegli anni i sistemi di valore in ossequio ai quali, come scriveva ad esempio Giovanni Bechelloni nell'introduzione alla versione italiana dell'allora fortunatissimo volume di Bourdieu e Darbel, «abbiamo creato grandi musei d'arte che riflettevano l'eredità della cultura borghese e aristocratica», non offrendo altra opportunità che non sia quella «di una riconferma della fede». Ma sull'occasione finora mancata, e però da riprovare adesso, molto hanno pesato anche l'insufficiente comprensione delle caratteristiche distintive dei beni e degli istituti culturali italiani e del vantaggio competitivo inimitabile che queste comportano, nonché i lammicamenti accademici inclini a problematizzare più che a risolvere.

Di recente l'estetica idealistica è per molti risalita al sommo dei valori e occupa difatti la ribalta della stampa quotidiana. È ricominciata, come scrive un altro autorevole storico dell'arte, Bruno Toscano, «una rappresentazione prosopopeica, monumentale e selettiva, delle cose d'interesse artistico e storico», il linguaggio usato per descriverle inclina di nuovo volentieri alla metafora e il concetto stesso di bene culturale viene spesso indebitamente collegato a esemplarità squisitamente museali. Nondimeno l'alternativa resta possibile e in alleanza con una parte significativa del mondo della cultura.

Infatti negli ultimi 10-15 anni si sono anche manifestati significativi segnali di superamento della contrapposizione tra “sacerdoti della sacralità della cultura” e manager che si occupano di beni e di istituti culturali. Una considerevole parte dei primi ha compreso che management non significa far prevalere il principio-criterio della mercificazione, ma significa essenzialmente capacità di gestire organizzazioni complesse che vivono in un ambiente sempre più complesso e competitivo e che quindi possono vivere solo se sono in grado di soddisfare un vasto pubblico, generando un valore multidimensionale e multistakeholder nei molti modi coerenti con la pro-

pria missione. Da parte loro, molti economisti hanno affrontato utilmente il tema dello sviluppo dei territori fondato sul capitale culturale di eredità storica e, quanto ai musei, molti manager hanno compreso che la loro funzione non è solo quella di perseguire un equilibrio economico interno alle organizzazioni tramite i peripherals o tramite “operazioni di mercato” (ad esempio prestiti di quadri o di opere dei musei) o sostituendo alla mission meritoria l’epidermico entertainment degli atmospherics, ma quello di consentire agli istituti finalizzati alla salvaguardia e alla valorizzazione dei beni culturali di conseguire la propria mission in condizioni di efficacia, efficienza ed economicità, affinché il patrimonio culturale ottenga di sviluppare il capitale umano dei singoli e di migliorare conseguentemente le condizioni di vita immateriali e materiali delle comunità, così ottenendo che la cultura sia una fondamentale componente della produzione economica. Solo in questo modo il patrimonio culturale può diventare fattore di crescita, di sviluppo e di competitività del paese. Infatti, crescita e sviluppo significano indubbiamente aumento della ricchezza idonea a soddisfare in misura sempre più ampia i bisogni delle persone. Questo concetto di ricchezza può essere considerato condizione necessaria ma non sufficiente per un vero progresso, che è tale quando la ricchezza e la sua distribuzione consentono a un numero sempre più ampio di persone di usufruire dei fondamentali diritti e di esprimere i propri talenti.

Si può dire che l’Italia è un paese ricco sia sul piano economico, in quanto i risparmi e i patrimoni dei privati sono tra i più elevati al mondo e bilanciano ampiamente il debito pubblico, sia sul piano del patrimonio culturale. Parafrasando il motto applicato agli ordini religiosi si può dire che l’Italia si trova nella condizione di un monastero “povero” (debito della nazione) con “frati ricchi”, le famiglie e le imprese. Situazione che rende difficile processi di investimento che richiedono energie, sacrificio, assunzioni di rischio, doti che non qualificano certamente i “frati” o comunque le persone ricche. Si può applicare la stessa parafrasi anche al settore della cultura seppure con qualche adeguamento. Infatti il patrimonio storico e artistico, di cui le migliaia di musei non sono che la componente di minor rilievo rispetto al “museo naturale” esteso a dimensione di paesaggio, è distribuito tra tanti enti pubblici e privati e persone fisiche (l’equivalente dei frati ricchi), che, operando in modo non coordinato, fanno povero il convento (il Paese), in quanto singolarmente non hanno la forza e sufficienti stimoli per investire in attività capaci di dare vita a nuovo valore culturale facendo leva sul valore accumulato in passato.

Per ridare slancio al paese e valorizzare il patrimonio culturale occorre trovare il modo per applicare a questo settore il famoso motto di Steve Jobs

“Be hungry, be foolish”. Forse, la carenza di risorse potrebbe attivare un nuovo circolo virtuoso.

Reinserire la cultura in un processo produttivo consentirebbe anche di andare verso l’affermazione di un nuovo modello di sviluppo e di uscire dalla trappola della produttività determinata dalle nuove tecnologie. Esse infatti hanno aumentato enormemente la capacità di produrre beni e servizi “senza persone” e quindi hanno determinato un fenomeno di “crescita senza occupazione”. Mentre la “trappola di Baumol” è stato per lungo tempo considerato un fattore di debolezza del settore culturale relativamente ad alcuni spettacoli dal vivo, in quanto non consentiva di ricorrere all’aumento della produttività per ridurre i costi, e la “trappola della liquidità” teorizzata da Keynes è stata considerata condizione di blocco degli investimenti in mancanza di prospettive di consumi, la “trappola della produttività” rischia di bloccare lo sviluppo economico in quanto la concentrazione della ricchezza e l’aumento della disoccupazione determinano una caduta dei consumi con conseguente caduta di prospettive per gli investimenti. L’utilizzazione del patrimonio culturale e il sostegno alla produzione di cultura nelle sue diverse espressioni, al pari dei servizi alla persona (salute, servizi sociali, istruzione ecc.) rappresentano attività labour intensive, quindi in grado di promuovere una crescita sostenibile, prospettiva diversa e sicuramente più accettabile della “decrescita felice” teorizzata da Latouche. Nel campo della cultura è possibile attivare un processo economico significativo. Ma si richiede la presenza anche di manager che, oltre ad essere capaci di riconoscere le specificità positive e negative di questo settore, distinguendo fra cultura e arte, estetica e storia, cultural goods e cultural heritage, creatività e conoscenza e fra il museo in genere e i musei locali tipicamente italiani in specie, interpretino la loro funzione come un mix di scienza (razionalità), arte (creatività), tecnica (esperienza). Arte ed esperienza sono concetti consolidati nel mondo della cultura, che ora deve acquisire quel tanto di razionalità che serve per ritornare al centro dell’attenzione di un paese come l’Italia. Il passaggio atteso è fra la celebrazione del valore in sé della cultura e dell’arte e l’attivazione del valore d’uso.

In funzione di tutto ciò, questo volume si propone di dare un piccolo contributo alla diffusione della componente di razionalità manageriale contestualizzata al settore culturale. Nel primo capitolo Giulia Cappellaro propone una definizione ampia di istituzione culturale, di cui vengono specificati gli elementi di legittimazione nella società e alcune proprietà peculiari, quali la dinamicità nel tempo sia delle attività culturali sia delle teorie. Nel secondo capitolo Fabio Donato prende il testimone della trattazione e coniuga le proprietà specifiche delle istituzioni e dei sistemi culturali con riferimento alla relazione che esiste tra governance ed economicità che, coe-

rentemente con le discipline aziendali, è una condizione di sopravvivenza e di sviluppo nel lungo periodo.

I servizi culturali, oggetto del terzo capitolo di Massimo Montella e Mara Cerquetti, costituiscono in un certo senso il naturale collegamento tra sistema di governance interno e dei network di istituzioni culturali con l'economicità. Solo la capacità di progettare con logiche innovative servizi coerenti con la natura della specifica istituzione culturale, le cui tipologie sono analizzate nel paragrafo 3.4, consente di perseguire con successo obiettivi di attrazione di risorse, quindi di favorevoli condizioni di economicità. A nessuno sfugge il fatto che i criteri di finanziamento pubblico, o le norme che regolano i finanziamenti privati, costituiscono un fattore rilevante e spesso determinante per il raggiungimento di condizioni di economicità ma, soprattutto, per determinare incentivi o disincentivi nei confronti dei dirigenti di istituzioni culturali e più in generale degli operatori del settore. Nel quarto capitolo Simone Fanelli, Marco Ferretti, Gianluca Lanza e Antonello Zangrandi dopo aver trattato le logiche e i criteri del finanziamento pubblico li applicano analizzando alcuni casi, con riferimento al Fondo Unico dello Spettacolo, per concludere con alcune proposte su possibili indirizzi idonei a rafforzare la cultura della responsabilizzazione.

La parte centrale del volume è dedicata allo sviluppo del framework teorico esposto nella prima parte. Nel quinto capitolo Fulvia Rocchi e Federico Acerboni propongono una declinazione operativa delle tipologie di stakeholders (come ripresa delle tematiche proposte in termini generali nel primo e secondo capitolo) e, con riferimento ad essa, sottolineano l'esigenza di governare e gestire le istituzioni culturali con l'obiettivo di generare valore per ogni classe di rilevanti portatori di interesse. Solo generando valore diffuso e percepito da tutti i soggetti rilevanti è possibile garantire l'economicità di lungo periodo e l'autonomia delle istituzioni culturali. Affinché tutti gli stakeholders percepiscano realmente la generazione di questo valore è necessario che le istituzioni culturali adottino un approccio di accountability, tema trattato da Giuseppe Marcon e Barbara Sibilio nel sesto capitolo. Dopo aver richiamato brevemente i diversi concetti di accountability presenti in letteratura, gli autori lo coniugano con riferimento alle istituzioni museali analizzando la posizione degli organismi internazionali, la situazione in Italia e proposte di linee guida. L'accountability assume una rilevanza concreta se collegata ad un adeguato sistema di rendicontazione che, a sua volta, non può limitarsi agli aspetti finanziari o economico-patrimoniali a seconda del sistema di rilevazione. Un sistema di reporting "responsabilizzante" (tema proposto nel quarto capitolo, paragrafo 4.5) deve far riferimento a indicatori di performance assai più articolati.