

SUPPLEMENTI

Distretti culturali:
esperienze a confronto

Atti del workshop
(Fermo, 16 maggio 2014)



IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata



eum

Il Capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Supplementi 03, 2015

ISSN 2039-2362 (online)

© 2015 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore

Massimo Montella

Coordinatore editoriale

Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico

Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale

Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Umberto Moscatelli, Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro Saracco

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen Vitale

Comitato scientifico

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko,

Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prosperi, Angelo R. Pupino, Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Sciuillo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

e-mail

icc@unimc.it

Editore

eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a - 62100 Macerata

tel (39) 733 258 6081

fax (39) 733 258 6086

<http://eum.unimc.it>

info.ceum@unimc.it

Layout editors

Mara Cerquetti

Cinzia De Santis

Progetto grafico

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA

Rivista riconosciuta CUNSTA

Rivista riconosciuta SISMED

Distretti culturali: esperienze a confronto

Atti del workshop (Fermo, 16 maggio 2014)

Quale distretto culturale – fra accademia e fattività

Massimo Montella*

Abstract

Proprio nella stagione della globalizzazione il distretto culturale, se non rigidamente limitato al modello tradizionale, rappresenta una possibilità reale, apportatrice di utilità rilevanti. Per realizzarlo, occorre liberarsi della sofistica accademica. Anzitutto è necessario chiarire i diversi *assets* possibili e i diversi benefici che se ne possono attendere. Quindi, per implementarlo concretamente, occorre individuare le filiere produttive connesse e la loro lunghezza, lo specifico prodotto distrettuale, la gamma dei possibili beneficiari, i processi d’impianto, gli attori.

Just in the time of globalization the cultural district is a real possibility, bringing significant benefits, if it is not rigidly confined to the traditional model. In order to achieve it, it must get rid of the academic sophistry. First, it is necessary to clarify the different possible assets and the different benefits that can be generated. So, in order to implement it

* Massimo Montella, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, piazzale Luigi Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: massimo.montella@unimc.it.

effectively, we need to identify the connected production chains and their length, the specific offer district, the range of possible stakeholders, the plant processes, the actors.

Proprio nella stagione della globalizzazione, che rende le imprese più dipendenti dalle economie esterne¹ e dunque dal *milieu*², il distretto culturale, se non rigidamente limitato al modello tradizionale e se non viziato da devianze collusive, rappresenta una possibilità reale, apportatrice di utilità rilevanti.

Almeno quattro le ragioni di fondo. La prima: il consumatore post-moderno domanda sempre più beni non standardizzati. La seconda: con l'indebolirsi del *welfare state* keynesiano, i poteri locali hanno assunto una responsabilità primaria nel nuovo quadro economico e politico-istituzionale, che vede l'Europa e altresì lo Stato italiano impegnati ad incentivare politiche di sviluppo locale, nell'intento di riorganizzare l'economia sulla base di nuove forme di regolazione sociale³. La terza: quanto meno per la progettazione e per l'organizzazione complessiva delle attività economiche, se non anche per il compimento dell'intero processo produttivo aziendale⁴, le strategie di sviluppo locale mettono in valore i beni collettivi e in particolare il capitale relazionale sociale, che costituisce un *asset* di primaria importanza nell'attuale economia post-fordista. Infatti «è nel territorio, attraverso interazioni dirette spesso di natura informale, che si sviluppa la conoscenza tacita come risorsa cruciale per l'innovazione» ed «è nel territorio che prendono forma quelle economie esterne materiali e immateriali che costituiscono l'*humus* delle attività innovative»⁵. La quarta: la tipizzazione culturale rafforza il disegno di radicare le attività produttive nei sistemi locali, facendo leva sulle differenze fra i territori, così da continuare e da evolvere le forme organizzative distrettuali tradizionalmente italiane. Ciò perché molte e determinanti economie esterne derivano da una sedimentazione secolare di risorse tangibili e intangibili, che sono le più difficilmente imitabili, fra le quali specialmente il paesaggio antropizzato e le tradizioni, le inclinazioni, le abilità, i saperi e, insomma, la conoscenza tacita di eredità storica⁶. Tali risorse collettive, essendo *place specific*⁷, beneficiano della molto articolata geografia identitaria del nostro paese e, essendo *path dependent*⁸, il loro potenziale si accresce a misura della profondità temporale.

¹ Cfr. Crouch *et al.* 2001.

² «Il concetto di “milieu” (Dansero, 1996 e 1998) [...] consente di legare alcune caratteristiche dell'ecosistema al “sistema di usi in cui sono coinvolte” (Dansero, 1996) nell'ambito dello sviluppo locale» (Iraldo 2002, p. 77).

³ Cfr. Veltz 2002.

⁴ Per molte produzioni non standardizzate la necessità di manodopera qualificata è un potente freno anche alle strategie di delocalizzazione dei processi produttivi dettate da vantaggi inerenti al costo del lavoro.

⁵ Trigilia 2007, p. 7.

⁶ Cfr. Polanyi 1966; Polany, Prosch 1975.

⁷ Cfr. Montella 2012.

⁸ Cfr. Arthur 1994; David 2007.

Per conseguire l’obiettivo, occorre chiarire anzitutto di quali diverse specie può essere un distretto culturale e apportando quali diversi benefici, quindi come lo si possa praticamente implementare.

A tal fine, in nome del *getting things done*, si tratta anzitutto di uscire dalle nebbie della sofistica accademica, che profitta delle complicazioni verbali anziché delle soluzioni effettive.

1. Nebbie accademiche

Il primo gorgo da cui scampare è la babele terminologica, la polisemia della locuzione “distretto culturale”. Essenzialmente il caos è dovuto all’uso disinvolto del termine cultura, che, impiegato in modo generico, onnicomprensivo, mischia elementi invece eterogenei e che dunque comportano differenti strategie di sviluppo, differenti orientamenti progettuali, differenti soluzioni d’impianto e di gestione delle organizzazioni produttive verticali, orizzontali e singole, nonché diversi investimenti e benefici. Il secondo è l’illusionistico *packaging* del nulla, che vende distretti culturali di parole, distretti di carta da ammucciare nei casseti, ad amministratori pubblici o sprovveduti, ammalati dalla cosiddetta *Economia Creativa*, o furbescamente desiderosi⁹, come previsto dalla teoria dell’agenzia¹⁰, di lustrare con un’etichetta enfatica spese improduttive e come sempre a pioggia. In questi tempi di marketing esperienziale e connessa comunicazione teatrale, il valore commerciale dell’offerta, non più coincidendo con l’offerta di valore¹¹, promette di aumentare forzando gli aggettivi. Dunque il distretto culturale è diventato di recente anche evoluto. Il prossimo step potrebbe essere il distretto culturale evoluto, creativo & *smart*.

Rinviando a Hinna e Seddio¹² per un’analisi puntuale della debordante letteratura sul tema, conviene anche evitare di spendere tempo per verificare il senso, se c’è, e la intrinseca plausibilità concettuale di asserzioni pur di largo successo, secondo cui, ad esempio, i distretti culturali sono «distretti industriali in cui si producono beni culturali»¹³, ossia economie i cui prodotti presentano «characteristics and functions as both ornaments and social identifiers»¹⁴; «la cultura è l’essenza dell’*Economia Creativa*»¹⁵, che è

⁹ Per fotografare in modo istantaneo i possibili fallimenti della missione sociale dei pubblici amministratori, appare efficace la definizione di “imprenditori politici”, che indirizza l’attenzione sull’obiettivo della massimizzazione delle internalità anziché dell’*outcome* (che in questo caso coincide con il beneficio della proprietà collettiva).

¹⁰ Cf. Jensen, Meckling 1976.

¹¹ Savelli 2013.

¹² Hinna, Seddio 2013.

¹³ Santagata 2001, p. 171.

¹⁴ Scott 2000, p. 40.

¹⁵ Santagata 2001, p. 167.

espressione postmoderna di un mondo produttivo complesso che riflette [...] il cambiamento dei gusti e della domanda dei consumatori «involving a general aestheticization and semiotization of marketable products [...] whose competitive qualities depend on the fact that they function at least in part as personal ornaments, modes of social display, forms of entertainment and distraction» (Scott 2000, p. 3)¹⁶.

A guardarci dentro, non dovrebbe sfuggire che si tratta di vane complicazioni verbali, che problematizzano ovvietà assolute, avviluppandole di *aestheticization* e di *semiotization*. Prima ovvietà fra tutte è che economia e cultura sono connesse e pressoché coincidenti, e che, pertanto, portando al livello più basso gli effetti di questa relazione, il successo dei prodotti commerciali ha a che fare con i gusti e, dunque, con la cultura ovvero con il sistema di valori degli acquirenti, sicché dipende dalle loro qualità formali e simboliche non meno che dalla utilità pratica: e tanto più nella stagione postmoderna, che vede prevalere i desideri sui bisogni. Semplicemente per tutto questo basterebbe dire, se non fosse superfluo, che, per esempio, è difficile vendere a un vescovo un abbigliamento da punkabbestia.

Altresì va pur rilevato che tradurre *cultural goods* in “beni culturali”, il cui corrispettivo è, invece, *cultural heritage*, è come tradurre *scholar* in scolaro. La pania managerialmente esiziale verrebbe evitata a priori, se non si ignorasse che la locuzione “beni culturali” ha assunto in Italia, ormai da mezzo secolo, un tanto pregnante quanto ben argomentato e perciò inequivocabile significato di specie antropologica e di valenza storica, essendo stata riferita, programmaticamente in antitesi alla visione estetizzante di estrazione infine neoidealista e invece in accordo con gli assunti della cultura materiale, ad «ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà»¹⁷. Disponendo di questa basilare informazione, ci si guarderebbe dal dire che “i beni culturali sono basati sulla creatività” e dal confondere, come purtroppo di solito avviene, arte e cultura¹⁸.

Per altro quantomeno gli aziendalisti non dovrebbero asserire che “la cultura è creativa”, senza aggiungere al contempo che può essere altresì una remora¹⁹.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ Cfr. Montella 2012.

¹⁸ «La ricognizione dei manuali pubblicati sul tema (si vedano in particolare: Frey, Pommerehne 1989; Trimarchi 1993; Santagata 1998; Di Maio 1999; Heilbrun, Gray 2001; Besana 2002; Benhamou 2004; Candela, Scorcu 2004; Ginsburgh, Throsby 2006; Hesmondhalgh 2008; Towse 2010. Per quanto riguarda gli studi di marketing si vedano invece: Mokwa *et al.* 1980; Diggle 1986; Colbert 1994; Kolb 2005) [...] dimostra come la nozione di cultura fatta propria dagli studi economici sia sovrapponibile a quella di arte, dalla quale spesso è sostanzialmente sostituita (si veda in particolare Throsby 2001. Secondo la definizione fornita da Bruno Frey, la nozione di cultura fatta propria dall'Economia dell'Arte coincide con “un'istituzione o un'organizzazione che offre servizi artistici” [Frey 2009, p. 20], mentre “l'economia della cultura applica il pensiero economico alle arti” [Frey, Meier 2006, p. 398, *trad. ns.*]). [...] Lo stesso approccio è confermato dalle riviste di carattere manageriale, tra le quali citiamo l'*International Journal of Arts Management*, periodico fondato nel 1998 e pubblicato dalla cattedra di *Arts Management* dell'École des Hautes Études Commerciales (HEC) di Montréal» (Cerquetti 2010, p. 35).

¹⁹ Cfr. Dioguardi 1996.

Ma, più in generale, va sottolineato che solo una nozione di cultura vaga inaccettabilmente, perché ingestibile in pratica, può accomunare, come fanno Scott e altri, i «settori tradizionali a vocazione culturale dell'abbigliamento, accessori, beni di lusso, design, gioielli; editoria, radio e televisione, pubblicità, cinema, settore musicale», i «servizi culturali prodotti dal settore dei musei e del patrimonio storico-artistico» e «i settori industriali indotti dal consumo di beni e servizi culturali: tecnologia per la riproduzione di suoni ed immagini; industria turistico-alberghiera e servizi formativi»²⁰. E, semmai, perché non altro ancora? Così impiegato, cosa non comprende il termine cultura? Non il cibo, i trasporti, la medicina, l'architettura, la politica, l'oppio...? E non è una manifestazione di incolta, fanciullesca meraviglia lo scoprire che i «downtown office buildings [...] are complex composites of the symbolic and the utilitarian»²¹, credendo che si tratti di una inedita «reflection of the tendency in modern capitalism for cultural production to become increasingly commodified while commodities themselves become increasingly invested with symbolic value»²²?

Non è stato così da sempre per gli edifici rappresentativi, compresi quelli di entità commerciali?

Infine, quanto alle operativamente indefinibili *cultural and creative industries*²³, si osservi che in *Horizon 2020* il *cultural heritage* viene cancellato e il programma *Culture* si trasforma in *Creative Europe*, chi sa se a causa delle «pressioni dei paesi del centro-nord Europa (molto più presenti nel settore delle CCI che non del patrimonio culturale rispetto ai paesi del centro-sud Europa)»²⁴. Di certo la distinzione fra CCI (*Cultural and Creative Industries*) e *cultural heritage* è essenziale e, quando si parla di distretti culturali, non può

²⁰ Santagata 2001, p. 167.

²¹ Scott 2000, p. 3.

²² *Ibidem*.

²³ Cfr. Oakley 2004; Power, Scott 2004; European Commission 2009, 2010, 2011. L'UNESCO ne distingue nove categorie: (1) cultural heritage; (2) printed matter and literature; (3) music; (4) performing arts; (5) audio media; (6) audiovisual media; (7) socio-cultural activities; (8) sports and games; (9) environment and nature. Per l'Unione Europea (2000) si riducono a otto domini: (1) artistic and monumental heritage; (2) archives; (3) libraries; (4) books and press; (5) visual arts; (6) architecture; (7) performing arts; (8) audio and audiovisual media/multimedia. Sempre per l'Unione Europea (2000) vanno poi distinte sei funzioni, per definire le attività economiche del settore culturale: (1) preservation; (2) creation; (3) production; (4) dissemination; (5) trade/sales; (6) education. Nel Libro Verde *Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare* (2010) si dà la seguente definizione: «“industrie culturali” sono le industrie che producono e distribuiscono beni o servizi che, quando vengono concepiti, sono considerati possedere un carattere, un uso o uno scopo specifici che incorporano o trasmettono espressioni culturali, quale che sia il loro valore commerciale. Oltre ai settori tradizionali delle arti, questi beni e servizi comprendono anche i film, i Dvd e i video, la televisione e la radio, i videogiochi, i nuovi media, la musica, i libri e la stampa. “Industrie creative” sono le industrie che utilizzano la cultura come input e hanno una dimensione culturale, anche se i loro output hanno un carattere principalmente funzionale. Comprendono l'architettura e il design, che integrano elementi creativi in processi più ampi, e sottosettori come il design grafico, il design di moda o la pubblicità».

²⁴ Donato 2013, p. 32.

essere ignorata, mancando di specificare l'*asset* di riferimento. È significativo, perciò, che lo stesso Scott, quando si tratta di mettere in esempi tanto verbose elucubrazioni, si riduca ad indicare come distretti culturali l'industria orafa di Los Angeles e Bagkok, del mobile industriale di Los Angeles, dell'industria cinematografica di Parigi e così via.

Ecco un'ulteriore prova del fatto che con la globalizzazione culturale, se adattiva e sprovveduta di *assets* endogeni, ci si può *Scottare*.

2. Scelta strategica dell'*asset* culturale

Passando dall'astratto al pratico, prima di scomodare il termine distretto e di distinguerlo da quello di rete, si deve semplicemente osservare che per lo sviluppo sociale ed economico di un territorio si può ben scegliere di non accodarsi ai grandi processi del mercato mondiale, preferendo qualificare piuttosto il sistema produttivo sulla base di fattori endogeni²⁵.

In tal caso la specializzazione giusta dovrebbe essere quella che meglio risponde alle caratteristiche del *milieu*. L'attenzione andrebbe allora rivolta non solo alle risorse e ai vincoli materiali considerati dalle vecchie economie di localizzazione di tradizione neoclassica²⁶, ma a tutti gli *intangible assets*²⁷ e, dunque, a tutte le risorse sociali²⁸, ivi inclusa la conoscenza tacita accumulata in loco, che costituisce un potente fattore di produzione per i più diversi settori. Da decenni, per l'appunto, è stata avvertita la necessità di aggiornare il concetto della politica dei fattori produttivi, considerando l'ambiente come insieme delle risorse naturali e artificiali, come sistema sociale e politico, infine come sistema culturale²⁹. Infatti, nella attuale economia delle risorse immateriali gli *intangible assets* radicati localmente³⁰, giacché «non facilmente imitabili nel futuro né frutto di situazioni contingenti favorevoli»³¹, sostengono la costruzione di un *brand* territoriale capace di effetti reputazionali apportatori di un vantaggio competitivo distintivo e mantenibile³², atto ad incrementare il differenziale reddituale dei sistemi produttivi territoriali e, di conseguenza, il PIL nazionale.

Ma gli *intangible assets* sono molti e vari e non tutti hanno un valore identitario tale da sostanziare un *brand* territoriale inimitabile. Considerandoli nell'insieme e partitamente e decidendo che la specializzazione opportuna del

²⁵ Cfr. Signorini, Omiccioli 2005.

²⁶ Cfr. Krugman, Obstfeld 1995.

²⁷ Cfr. Kavaratzis 2005; Jaffe, Nebenzahl 2006; Ahnolt 2009.

²⁸ Cfr. Kotler *et al.* 1993; Caroli 2006; Ashworth *et al.* 2008; Cercola *et al.* 2010.

²⁹ Cfr. Vaccà 1982; Golinelli C.M. 2002.

³⁰ Cfr. Vicari 1992; Rullani 1992, 1994a, 1994b, 2004.

³¹ Rispoli, Tamma 1995, p. 239.

³² Cfr. Mastroberardino *et al.* 2013.

sistema produttivo locale debba essere eminentemente culturale³³, si deve però valutare che questa può essere di tante innumerevoli specie quanto innumerevoli sono le possibilità di declinare un così onnivoro aggettivo, di fatto impiegabile in accezione più o meno ampia e privilegiando uno o altro specifico aspetto o più aspetti insieme.

La specializzazione culturale può riguardare, ad esempio, *intangible assets* ai quali la *path dependence* non apporti un valore determinante e che, dunque, manchino del tutto o quasi di profondità storica. Infatti, la rispondenza alle caratteristiche distintive del luogo può essere riferita a particolari risorse immateriali endogene ascrivibili alla sfera culturale in senso tanto lato, da non risultare in fin dei conti troppo diverse dalla classe delle antiche economie di localizzazione. È il caso, ad esempio, dell'ordinamento politico-amministrativo vigente, della *leadership* politica locale, dei servizi finanziari accessibili, dei vantaggi legati ai costi del lavoro, dell'essere eventualmente in presenza di una comunità multietnica di recente formazione come anche di una situazione urbanistica per la quale non si ravvisino, a torto o a ragione, obblighi di tutela di valori storici. Ovviamente, in assoluto, nulla nasce dal nulla. Senza dubbio la competitività dei territori dipende non poco dal sistema politico-amministrativo e, più in generale, dalla *governance* locale con tutto ciò che vi interviene, sulla quale certamente influiscono anche i lontani trascorsi storici inerenti soprattutto alla formazione della *civicness*. Tuttavia non a tutti gli *assets*, non a tutti beni collettivi l'eredità storica apporta la medesima carica quali-quantitativa. Sicché altro è caratterizzare il distretto secondo una qualunque specializzazione produttiva³⁴ favorita da *intangible assets* sedimentati localmente: abilità, saperi, gusti, attività artistiche e così via; altro è identificarlo direttamente con il *cultural heritage*, per poi magari riverberare su produzioni correnti affatto diverse i vantaggi reputazionali acquisiti dal territorio; altro ancora è l'offerta di *cultural goods* storici e contemporanei materiali e immateriali tenuti assieme unicamente da una comune dimensione spettacolare e che, perciò, possono eventualmente assommare, senza troppo distinguere, arti figurative, musica, spettacoli dal vivo, cinema, festival di vario genere e il molto altro localizzabile anche in luoghi fino a ieri deserti.

Indicativo è il caso del Guggenheim Museum, privo di collezioni permanenti, privo anzitutto di oggetti in qualche modo riferibili al contesto locale, costruito a Bilbao grazie ai cento milioni di dollari per l'impianto e agli otto milioni e mezzo di dollari annuali per la gestione offerti dal governo basco e dalla Deputazione Giurisdizionale di Vizcaya, i quali, per promuovere lo sviluppo locale³⁵, hanno pensato di associare a questa architettura inusitata e di forte

³³ Cfr. OECD 2005.

³⁴ Cfr. Bonel *et al.* 2005.

³⁵ Insieme con quest'opera sono stati finanziati l'ampliamento del porto, la costruzione di una nuova metropolitana, l'ammodernamento dell'aeroporto e numerosi interventi urbanistici.

impatto visivo nel panorama urbano l'immagine stessa della città, un'immagine assolutamente priva di radici locali, argomentando che «fino a ieri per noi Bilbao era simboleggiata dalla lotta basca nella guerra civile, era Miguel de Unamuno, era lo splendore ottocentesco del Teatro Arriaga. Oggi è il museo di Ghery»³⁶.

Benché sia stato affermato che «the trip is not convenient, and you should not expect to have much fun while you're there»³⁷, l'impatto economico del Guggenheim basco sembra sia stato soddisfacente³⁸.

Analogamente venne fatto a Londra negli scorsi anni '70, quando ebbe inizio la storia dei distretti culturali. Imitando ciò che si era verificato spontaneamente altrove, come nella Rive Gauche o a Montmartre a Parigi, a Soho e nel West End nella stessa Londra e nel Greenwich Village a New York, fu deciso di specializzare un'area depressa della città nella produzione e nel consumo di cultura. La si dotò, pertanto, pressoché dal nulla, di strutture e infrastrutture fortemente caratterizzanti e di grande richiamo, come il South Bank Centre e la nuova Tate Gallery. Vennero organizzati debitamente gli spazi urbani. Fu promosso l'insediamento di artisti, di gallerie d'arte e di innumerevoli altre attività con cui collegare beni e manifestazioni culturali dal vivo, teatro e arte contemporanea, fotografia, televisione, cinema, editoria, *design*, moda e quanto altro. Il tutto fu connesso con ogni possibile settore economicamente remunerativo, a cominciare dal turismo³⁹. Questa scelta mirava ad un duplice effetto:

da un lato avrebbe facilitato i processi di integrazione intersettoriale in quanto, per effetto della realizzazione di una "massa critica" nell'offerta di servizi, si sarebbero create economie esterne che avrebbero potuto favorire l'insediamento delle attività sussidiarie e di nuove attività culturali e potenziato, nello stesso tempo, gli impatti economici del processo di valorizzazione. Dall'altro, avrebbe favorito il perseguimento di un ulteriore obiettivo: la rifunzionalizzazione e la rivitalizzazione di aree urbane degradate e in crisi⁴⁰.

Allora si parlò di "parchi della cultura".

Analogamente, dunque, potrebbe farsi, e in effetti si è fatto, pressoché ovunque. Ad Abu Dhabi, nell'astronave disegnata da Jean Nouvel, estesa 24.000 metri quadri, con una cupola di 180 metri di diametro, per il costo di circa 100 milioni di euro, atterra il Louvre, al quale gli Emirati Arabi verseranno in cambio ulteriori 700 milioni. Farà parte di un distretto culturale per il turismo di massa sull'isola di Saadiyat (l'"isola della felicità"). Starà insieme ad altre cattedrali per i nuovi pellegrini delle rotte internazionali dell'arte: lo Sheikh Zayed National Museum, progettato dalla Foster and Partners di Norman

³⁶ Mottola Molfino 1999, p. 34.

³⁷ Muschamp 1997.

³⁸ Cfr. Solima 1999, p. 210.

³⁹ Cfr. Valentino 2001a.

⁴⁰ Ivi, p. 25.

Foster; il Guggenheim Abu Dhabi, che ha il primato di essere il Guggenheim più grande del mondo e l'unico in Medio Oriente, progettato anch'esso da Frank Gehry; un centro di arti performative e dello spettacolo, progettato da Zaha Hadid; un museo marittimo di Tadao Ando. Completano l'offerta centri di intrattenimento, hotel di lusso, campi da golf.

In alternativa, guardando specialmente all'Italia in ogni sua parte, per il vantaggio competitivo dei territori si può far leva sul patrimonio culturale costruito nel corso di secoli, in quanto *asset* perciò inimitabile, e, a tal fine, sulle attività di conservazione e di valorizzazione dei beni e dei connessi istituti.

In tal caso si può puntare su una risorsa *place specific* particolarmente forte, come le ville venete, le ville vesuviane, i castelli del Trentino, ecc., nonché su tradizioni o periodi storici⁴¹, anche eventualmente aggiungendo quanto in più si voglia: *creative industries*, atelier di artisti, gallerie d'arte, ecc., nonché, magari, non grandi hotel di stile internazionale, ma alberghi in residenze storiche, alberghi diffusi, trattorie tradizionali e simili altre forme di accoglienza tipiche del luogo.

Oppure si può investire sulla distintiva identità di un territorio, sulla civiltà che vi è cresciuta, nell'insieme olistico di tutte le sue manifestazioni materiali e immateriali e nella sua millenaria profondità storica.

Caso per caso ogni territorio agirà secondo le normali logiche d'impresa, ovvero considerando sia l'ambiente esterno, il mercato latamente inteso, che le proprie interne risorse distintive e possibilmente inimitabili. Ovviamente, proprio in base alla *resource-based view*⁴², le diverse scelte possibili non si equivalgono. Il vantaggio competitivo dell'Italia in quanto «museo naturale»⁴³, per l'incessante e micrometrica continuità territoriale del *cultural heritage*, e in quanto terra delle «cento città» ha un peso strategico da ben considerare.

3. Filiera, rete, distretto, sistema produttivo locale

Dopo le scelte qualitative è la volta di quelle operative, quantitative, della programmazione e della progettazione, il cui buon esito passa per una chiara distinzione fra i concetti di filiera, rete, distretto, sistema produttivo locale.

Mirando a un'organizzazione produttiva orizzontale, il primo passo da compiere consiste nell'allestimento della filiera. In particolare, se si sceglie di

⁴¹ Cfr. Hobsbawm, Ranger 1987.

⁴² Cfr. Barney, 1991, 2001, 2006.

⁴³ Chastel 1980, p. 14. Non essendo stato qui «pregiudicato radicalmente, come altrove, codesto curioso privilegio storico della continuità [...], si deve considerare la penisola come il luogo per eccellenza del “museo naturale”» (Chastel 1980, p. 14); «la realtà italiana è quella di un immenso territorio culturale [...] con una sedimentazione storica capillare, una stratificazione culturale fittissima, una cultura profondamente innestata in questa stratificazione» (Emiliani 1974, p. 127).

insistere su una dotazione di risorse culturali storiche, bisogna pur accorgersi che occorre anzitutto ottimizzare la condizione e la valorizzazione dei beni e dei connessi istituti. Del resto, mirando a reti e a distretti, non andrebbe in alcun modo trascurato il beneficio per se stesso cospicuo, di cui meglio diremo poi, derivabile dalla filiera.

Per altro il distretto e il sistema iniziano quando dalla dimensione verticale della filiera si passa a quella orizzontale della rete⁴⁴. Il che accade dal momento in cui si addensa sul posto e si interconnette un buon numero d'impresе incluse nella filiera, ancorché non la esauriscano da sole. Una rete di impresе monofiliera entro un definito ambito territoriale forma, infatti, un distretto, anche se del tipo più semplice e perciò meno remunerativo. Al riguardo va però subito avvertito che le reti possono comprendere organizzazioni sia del medesimo settore che di settori affini o diversi, ma in qualche modo integrabili, e che, come si preciserà più avanti, mentre un distretto presuppone una compartimentazione territoriale unica e onnicomprensiva, le reti implicano normalmente un assetto a geometria variabile, mettendo in relazione nodi inclusi in un'area geografica meno estesa del distretto per l'implementazione di alcuni processi e più estesa per altri. Altresì occorre premettere che, come noto, la locuzione distretto industriale designa un'area con un'alta concentrazione di piccole e medie impresе e connessi servizi di assistenza ad elevata specializzazione produttiva⁴⁵, autonome, ma con una rilevante interdipendenza normalmente favorita dalla preesistenza di reti sociali, e fortemente integrate nel *milieu*, ovvero nel locale ambiente sia fisico che socio-economico, al quale ultimo apportano ulteriore accumulazione di saperi. Ebbene, se la nozione di distretto deve attenersi rigidamente a questa definizione, sembra allora preferibile puntare alla formazione di *sistemi produttivi locali*⁴⁶, per non limitare il quadro alle sole impresе piccole e medie e per non escludere la possibilità di combinare vari settori produttivi. Volendo semplificare, dunque, parleremo qui di distretti in accezione lata, riferendoci anche alla più ampia nozione di sistemi produttivi locali.

Venendo, quindi, alla formazione del distretto, è intanto da segnalare che, per averne la maggiore remunerazione, occorre proporsi già in sede di progettazione due correlati obiettivi: a) la realizzazione di un'organizzazione industriale per lo sfruttamento economico delle competenze, anche in termini di innovazioni di ogni specie, acquisite in seno alla filiera nel corso della esecuzione degli interventi, che, nel caso del *cultural heritage* musealizzato e diffuso, saranno di conoscenza, restauro, conservazione e valorizzazione dello

⁴⁴ Cfr. Lorenzoni 1990.

⁴⁵ Il concetto di distretto industriale viene definito con la legge n. 317 del 5 ottobre 1991, *Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole impresе*, il cui art. 36, co. 1, individua come distretti industriali «le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole impresе, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle impresе e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle impresе».

⁴⁶ Cfr. Crouch *et al.* 2001.

stock; b) la costruzione della *learning region*, implementando un sistema di comunicazione finalizzato a capitalizzare in loco tali conoscenze, abilità, innovazioni e a diffonderle per capacitarne gli attori locali sia pubblici che privati. Per questo secondo traguardo, certo del massimo rilievo, conviene tener conto delle linee guida proposte dalla Fondazione Cariplo per i progetti da essa sostenuti, che giustamente raccomandano l'adozione di forme di comunicazione volte ad integrare il progetto e la sua esecuzione nelle strategie di crescita del capitale umano e sociale ai fini della sostenibilità⁴⁷.

In effetti per il successo del distretto è determinante l'“atmosfera industriale”⁴⁸

intesa come: a) elemento distintivo dello schema distrettuale, b) strumento principe di diffusione della conoscenza, c) meccanismo fondamentale di coordinamento degli attori economici coinvolti e, infine, d) condizione necessaria perché possa instaurarsi un rapporto di specularità e reciproca alimentazione con i valori e la cultura del territorio in cui il sistema nasce e si sviluppa⁴⁹.

Ciò spiega perché

negli ultimi quindici anni, a situazioni molto diverse (paesi in via di sviluppo, aree marginali, aree urbane) sono stati adottati a scala regionale modelli (*learning regions, milieu innovateur...*) che possiamo unire sotto il segno dell'apprendimento e della capacità di innovazione. Tali modelli esprimono la medesima attenzione alla capacità di gestire e innovare che in campo aziendale si misura mediante il capitale intellettuale, ed è per questa via, probabilmente, che si possono capire in modo meno generico i meccanismi attraverso i quali la cultura e il patrimonio, e le relative forme di riconoscimento, determinano l'identità locale, il capitale sociale, una più o meno solida propensione all'innovazione.

Nell'economia regionale «the complexity and systemic nature of innovation... entail that learning is an interactive process. Put otherwise, learning springs from cooperation and interaction between firms and local scientific system, between different functions within the firm, between producer and customers, and between firms and the social and institutional structure» (Capello 2007, p. 201)⁵⁰.

Relazioni interorganizzative fondate solamente sull'appartenenza ad un comune ambiente sociale non risulteranno, però, sufficientemente stabili e daranno pertanto origine ad un distretto informale, debolmente connesso ed economicamente non ottimizzato. Sarà bene, pertanto, formalizzarle almeno in parte, per dare corpo ad una rete propriamente intesa⁵¹, ovvero ad uno stabile rapporto di collaborazione fra entità autonome che, pur in assenza di controllo e direzione unitaria (in tal caso si dovrebbe parlare di “sistema”, di certo preferibile, ma assai più faticoso da realizzare), sia capace di conseguire anzitutto le maggiori economie di scala di varia specie e segnatamente di saturazione, apprendimento, specializzazione

⁴⁷ Cfr. Chiavarino *et al.* 2013.

⁴⁸ Cfr. Becattini 1979; Lorenzoni 1979; Rugiadini 1979.

⁴⁹ Hinna, Seddio 2013, p. 27.

⁵⁰ Della Torre 2010, p. 52.

⁵¹ Cfr. Powell, Smith-Doerr 1994.

e innovazione, così da consentire alle singole imprese di raggiungere il confine efficiente della propria organizzazione al più basso livello di costo. Dunque, per la costruzione di una rete effettiva, ovvero atta a conseguire adeguatamente la coesione e l'efficienza economica mediante tali economie⁵², converrà avvalersi della normativa sulla programmazione negoziata, nonché della legge 33/2009⁵³, poi modificata con la legge 122/2010⁵⁴, che prevede la possibilità di contratti di rete, con cui ci si obbliga ad esercitare attività in comune.

4. Filiere e reti lunghe e trans-settoriali

Ma distrettualizzare, agglomerare localmente tutte le componenti di una filiera perfetta è assai difficile e, di norma, non è più conveniente. Quali vantaggi abbia comportato nei passati decenni la soluzione distrettuale in Italia è ben noto. Da tempo, però, si riscontrano molte situazioni di crisi in distretti concepiti come sistemi chiusi⁵⁵ e che, per le dimensioni medio-piccole delle imprese, investono poco in innovazioni di prodotto e di processo e nel marketing⁵⁶. Perciò alle filiere distrettuali si vanno sempre più spesso sostituendo filiere e reti lunghe trans-settoriali e trans-territoriali e addirittura globali⁵⁷, che consentono alle PMI di acquisire da realtà lontane informazioni, competenze e *know-how*, di ampliare il mercato, di migliorare il marketing⁵⁸. Ciò si verifica specialmente per le imprese maggiormente legate all'alta tecnologia e dipendenti dai progressi scientifici. Anche in altri settori, tuttavia, a caratterizzare ormai le imprese di successo

è che esse legano un solido radicamento in specifici contesti territoriali (di solito distretti) ad un'attiva presenza a livello internazionale, sia nell'organizzazione del processo produttivo che si svolge in parte all'estero, sia nel controllo dei mercati attraverso lo sviluppo di buoni canali distributivi⁵⁹.

⁵² Per indicare reti pienamente efficaci si parla di reti "evolute" (Faedo, Farinet 1999). In effetti molte reti promosse da amministratori pubblici sono puramente nominali, giacché, applicandosi a pochi e marginali processi produttivi, ottengono economie molto parziali e, spesso, inferiori ai costi che comportano (Cfr. Montella 2009b).

⁵³ Legge 9 aprile 2009, n. 33, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, recante misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi".

⁵⁴ Legge 30 luglio 2010, n. 122, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, recante misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica".

⁵⁵ Cfr. Golinelli 2000; Barile 2000; Golinelli, Barile 2008.

⁵⁶ Cfr. Ricciardi 2013.

⁵⁷ Cfr. Rullani 2013.

⁵⁸ Cfr. Aip 2008.

⁵⁹ Trigilia 2007, p. 53.

Anche senza spingersi a pensare a filiere e reti transnazionali, si ponga mente – quale piccola dimostrazione inerente ad un aspetto tanto specifico, quanto strettamente connesso al tema in questione – alla necessità di organizzare finanche le semplici reti museali secondo un disegno a geometria variabile, ovvero rispettando la differente soglia dell'efficienza dei processi produttivi inerenti ai diversi anelli della catena del valore anche al solo riguardo delle attività di *back office*. L'efficienza di un servizio condiviso di pronto intervento in caso di emergenze implica, ad esempio, una scala territoriale ben diversa da quella che giova, invece, alle attività editoriali o al *right management*, il quale ultimo in particolare raggiunge il suo ottimo a dimensione per lo più interregionale.

Venendo a mancare convenienti prospettive per forme di localismo autarchico, si deve insomma puntare ad immettersi attivamente e non adattivamente nella globalizzazione⁶⁰, ad avvalersi di filiere e reti lunghe per evitare il rischio, incombente sui distretti locali, di chiusure e di blocco dello sviluppo (*lock in*)⁶¹.

Più esattamente, poiché la riuscita di nuove strategie di produzione che valorizzino beni comuni locali si iscrive in questo quadro, è da credere che la soluzione opportuna non possa che includere insieme filiere e reti lunghe, per connettersi con la più ampia dimensione necessaria, e filiere e reti corte, distrettualizzate, sulle quali torneremo in conclusione, finalizzate a prodotti *place specific* e a politiche di promozione che mantengano e valorizzino il legame con il *milieu*.

Il beneficio non sarà però ottimale, se non verranno integrate anche le filiere dei settori tradizionalmente più lontani, realizzando

un sistema territoriale delimitato caratterizzato da relazioni collaborative, che integrano il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali – sia materiali che immateriali – con altri settori produttivi che a quel processo sono o potrebbero essere connessi⁶².

In tal modo gli *intangibile assets* accumulati localmente nei millenni diverrebbero per ogni settore produttivo fattore di innovazione, creando valore dal valore, valore nuovo dal valore accumulato in precedenza⁶³.

5. L'asset inimitabile della identità storica

Che la specializzazione culturale fondata sui distintivi *assets* locali appaia la più conveniente consegue anche al fatto che in questa stagione della economia

⁶⁰ Cfr. Saviano 2001.

⁶¹ Cfr. Grabher 1993.

⁶² Valentino 2001b.

⁶³ Cfr. Rolando 2007.

della conoscenza⁶⁴ non si può prescindere da una basilare distinzione. Infatti, la conoscenza replicativa, codificata, propria delle filiere globali, è trasferibile. Specialmente l'innovazione tecnologica, giustamente ritenuta un *must* inevitabile e a motivo della quale vengono infatti destinate alle *cultural and creative industries* le maggiori provvidenze anzitutto di provenienza europea, è, però, tanto altamente costosa da ottenere, quanto, poi, facilmente riproducibile e contendibile, giacché induce conoscenze standardizzate ed esposte ad una forte competizione di costo. La conoscenza legata ai contesti di origine, che genera ulteriori conoscenze, innovando e adattando l'eredità storica trasmessa tacitamente fra le generazioni anche grazie al paesaggio umanizzato in cui si iscrive, rimane invece localizzata e solo in parte, lentamente e con molte difficoltà può essere trasferita altrove⁶⁵. È perciò che nell'età della globalizzazione si rafforza il ruolo dei territori: perché non si può delocalizzare il capitale di conoscenze inerente alla specifica condizione di civiltà di ogni sistema produttivo locale⁶⁶. Ed è perciò che la dimensione locale apporta vantaggi essenziali alle imprese di molteplici ed eterogenei settori produttivi e specie a quelle che si internazionalizzano⁶⁷. Dunque conviene che i nostri luoghi siano «contenitori di conoscenza generativa, non di conoscenza codificata»⁶⁸.

In aggiunta, altri molteplici e interconnessi argomenti teorici avallano questo assunto. Per limitarci a pochi: il luogo, la cultura, l'economia sono dimensioni connesse; il nuovo consumatore postmoderno chiede prodotti e servizi non massificati; l'eredità culturale è un *asset* produttivo, perché entra direttamente nel processo produttivo e 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»⁶⁹; la geografica culturale del Paese, ivi inclusa quella artistica, considerata nella sua profondità storica ha assunto rilevante importanza quale *input* distintivo della qualità oggettiva e

⁶⁴ Cfr. Foray 2006.

⁶⁵ Cfr. Rullani 2013. Sempre Rullani (2013) fa notare che alla conoscenza codificata, trasferibile, è collegato lo spostamento delle quote della produzione manifatturiera, che ha visto la Cina passare dal 4,1 degli anni '90 al 21,7 del 2011.

⁶⁶ Cfr. Gherardi *et al.* 1997; Becattini 1999; Golinelli C.M. *et al.* 2006.

⁶⁷ «Il "made in Italy" distrettuale (Becattini, 1998) ha rappresentato una punta di diamante della capacità esportativa» (Iraldo 2002, p. 97).

⁶⁸ Rullani 2013, p. 151.

⁶⁹ Segre, 2005, p. 77. Analogamente Maccanico 2003, pp. VII-VIII: «L'economia trova nuovo vigore rispetto a un mercato globale e indistinto proprio nei prodotti cui viene attribuito un forte valore simbolico nutrito di dettagli che hanno a che fare con la cultura, le tradizioni, il gusto locali. La crescita di concorrenza sui mercati internazionali può essere, infatti, vinta se i singoli territori specializzano la propria offerta, distinguendola da quella dei competitori, attraverso una diversa e innovativa combinazione dei «fattori produttivi locali», capace di dare luogo a prodotti nuovi e a più alto valore aggiunto. [...] L'antica e, per un periodo di tempo, trascurata tradizione agro-alimentare, che – oggi rianimata proprio dal confronto determinato dall'immissione su un mercato prima europeo che globale – fonde i caratteri del paesaggio con quelli della cultura, dando vita a una numerosissima varietà di prodotti, tra cui alcuni dei più famosi e richiesti al mondo».

immateriale di ogni possibile prodotto *place specific*. Non per nulla, difatti, i nostri distretti sono essenzialmente basati sul *made in* e non per nulla da alcuni decenni molte imprese dei più diversi settori hanno impiantato musei aziendali, per incrementare le proprie *performances*, mostrando agli acquirenti l'eredità storica locale immessa nei prodotti e il concorso dell'impresa stessa allo sviluppo sia materiale che culturale dell'ambiente circostante⁷⁰.

Se si accettano questi presupposti, la valorizzazione olistica e, in funzione di essa, la salvaguardia dell'identità culturale di un territorio costruita nei secoli risultano assai più fruttuose della specializzazione basata su un *asset* particolare⁷¹. Il *cultural heritage*, infatti, considerato nell'insieme sistemico delle sue manifestazioni materiali e immateriali, a cominciare dal paesaggio, è un fattore di alto valore economico già in relazione alla qualità della vita, e specialmente in questa stagione postmoderna, e, per di più, proprio in quanto fattore assoluto di diversità dello spazio locale, è in molti modi capace, e non solo in chiave turistica, di un elevato valore di produzione⁷² per le imprese delle filiere non solo direttamente inerenti alla conservazione e alla valorizzazione dello *stock*, fra cui anche l'editoria tradizionale ed elettronica, la ricerca pura e applicata, i servizi di progettazione, l'ICT, la chimica, la meccanica di precisione, ma altresì dei settori più diversi, a cominciare da quelli concernenti il *design*, la moda, l'enogastronomia, l'edilizia e il mercato immobiliare⁷³.

Purtroppo in questi anni

diversi economisti, ottenendo anche una certa fama ed evidenza mediatica, hanno contrapposto le magnifiche sorti e progressive dell'economia della creatività alle deludenti *performance* economiche del settore della valorizzazione dei beni culturali storici. [...] Ma sembra lecito dubitare che questo non dipenda tanto dai limiti dell'oggetto, quanto da errori di modellazione.

[...] Bisogna pur proclamare che rispetto ai temi dell'economia della conoscenza, della creatività e della capacità di apprendimento, il settore della conservazione ha molto da dire, con due significativi spostamenti:

- dal valore prodotto in fase d'uso al valore prodotto nella fase di conservazione;
- dal valore prodotto col restauro a quello prodotto con le attività di cura.

[...] In Italia ogni anno gli interventi sul patrimonio costruito muovono alcuni miliardi di euro⁷⁴, il che suggerisce un ordine di grandezza dei potenziali *spillover*, attualmente quasi del tutto sprecati⁷⁵.

Tuttavia, a chi comprenda fattivamente che per il nostro paese il *cultural heritage* può «costituire un capitale da valorizzare piuttosto che una rendita

⁷⁰ Cfr. Montella M.M. 2010.

⁷¹ Cfr. Golinelli C.M. 2008.

⁷² Cfr. Montella 2009a.

⁷³ Cfr. Baia Curioni 2005.

⁷⁴ Si veda l'analisi del mercato degli interventi edili sul patrimonio storico architettonico in Cannada Bartoli 2010, pp. 46-52.

⁷⁵ Della Torre 2010, pp. 52-54.

da dissipare»⁷⁶ basterebbe sapere che indicazioni operative per inverare questa prospettiva sono state messe a punto da tempo e in abbondanza proprio e non casualmente in Italia. Basti pensare alle lontane indicazioni di Giovanni Urbani⁷⁷, certo da aggiornare sul versante tecnologico, e a molte altre recenti e di fatto conseguenti, fra cui quelle formulate da Bruno Toscano, Pietro Petrarola e Stefano Della Torre, alle quali si rinvia⁷⁸. Per di più, circa il possibile avvio operativo di un tale percorso, conviene anche riferirsi al protocollo d'intesa fra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Regione Lombardia, inutilmente suggerito a suo tempo, per «lo studio e la sperimentazione di modalità innovative di esercizio della tutela dei beni culturali e dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione»⁷⁹, con il quale ci si proponeva di individuare le norme tecniche e metodologiche, le linee guida, i criteri e i modelli di intervento e i profili professionali opportuni. Già l'avvio di questa impresa avrebbe facilmente originato un distretto.

Insomma, procedendo con ordine, occorrerebbe al principio allestire una filiera lunga alla bisogna per la conservazione e la valorizzazione dello *stock*, dalla quale far discendere un'organizzazione distrettuale di amministrazioni pubbliche e di imprese, nonché di istituti culturali che non deludano i visitatori e di centri di studio e di ricerca di alta specializzazione, finalizzati alla conoscenza dei beni e del loro valore, al miglioramento del loro stato, alla erogazione di un'ottimale offerta. La cura dell'ambiente, del paesaggio e del contesto sociale, anche quanto a istituzioni formative, scientifiche e culturali, è, difatti, il presupposto non solo per l'indispensabile sostegno alla progettazione e all'implementazione delle attività amministrative e imprenditoriali, ma non di meno per richiamare e trattenere professionalità e imprese qualificate e innovative⁸⁰. Ovviamente è doveroso e possibile guardare molto più avanti, puntando al modello di organizzazione orizzontale più complesso, che, intrecciando, come detto, numerose filiere diverse e normalmente lontane, sia capace di redditività ottimale. Ma, nella situazione data, affinché l'ottimo non

⁷⁶ Trigilia 2005, p. XI.

⁷⁷ Cfr. Istituto Centrale del Restauro 1976; Urbani 2000.

⁷⁸ Cfr. Toscano 2008; Della Torre, Petrarola 2008; Della Torre 2010; Petrarola 2010.

⁷⁹ Nel corso dei lavori della commissione incaricata dall'allora ministro Francesco Rutelli di «definire e razionalizzare il complesso delle prestazioni riconducibili all'attività di valorizzazione» fu avanzata ad iniziativa di Pietro Petrarola la proposta, rimasta senza seguito, di una intesa finalizzata a: 1) normalizzare e semplificare la gestione della tutela e, in particolare, il regime autorizzatorio connesso agli interventi di documentazione, conservazione e fruizione pubblica, al fine di favorire gli investimenti pubblici e privati per il corretto uso del patrimonio culturale, grazie alla messa a punto, alla diffusione e alla continua verifica di buone pratiche di progettazione, intervento, gestione, nella prospettiva di un'effettiva valorizzazione; 2) integrare le migliori esperienze di «conservazione programmata»; 3) elaborare norme tecniche e linee guida tanto per i processi di conoscenza e documentazione, quanto per la normalizzazione dei documenti tecnici di progettazione e per disciplinari d'uso a garanzia dei livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione. Per la conoscenza dell'intero documento cfr. Montella, Dragoni 2010.

⁸⁰ Cfr. Florida 2005; Trigilia 2007.

sia nemico del bene e poiché, comunque, per arrivare all’ottimo bisogna passare dal bene, vale la pena insistere ancora sull’obbligo logico e sulla convenienza anche economica di cominciare il percorso con il dare “corpo di azione tecnica”, come diceva Giovanni Urbani, in qualche area del paese almeno, ad un sistema per la conservazione e la valorizzazione e, dunque, per la conoscenza, la documentazione, la manutenzione, la fruizione e la gestione dei beni nel medio e lungo termine, che operi in via ordinaria, continuativa e programmata a dimensione del paesaggio e guardando alle relazioni fra gli oggetti e l’ambiente.

Giungere a questo punto sarebbe non poco. Sarebbe, anzi, la realizzazione di un sogno per il nostro paese. Ma, come detto, non sarebbe ancora abbastanza, perché si tratterebbe di un distretto in gran parte limitato al valore della cultura solo (benché non piccolo) come attrattore (quale è certamente innanzitutto e quale è comunque destinato a restare) e come tale attinente quasi esclusivamente al settore turistico (di cui, comunque, non andrebbe trascurata la rilevanza anche sociale). La svolta da compiere consiste, infatti, proprio nel superamento di modelli economici che vedono nel turismo l’unica dimensione per cogliere il potenziale del patrimonio culturale come generatore di valore. Porsi questo massimo obiettivo comporta però, una volta ancora, di procedere per gradi, intersecando via via ogni altra filiera. Fra le prime si candida quella enogastronomica, atteso che l’indagine *Country Brand Index 2011-2012* di *Futurebrand* colloca l’Italia al primo posto al mondo nel fattore *tourism* per quanto riguarda l’*item food*⁸¹. Vengono poi quelle immediatamente prossime, come l’artigianato, il *design*; quindi tutte le altre, anche dei settori industriali apparentemente assai distanti.

6. *Impianto di un distretto culturale multifiliera*

Stabilito tutto ciò, resta da comprendere come agire per la concreta implementazione di un distretto culturale multifiliera, evitando di perdersi fra nuvole di chiacchiere da cui non si scorge la terra. A meno di disporre della polverina che in un racconto di Bontempelli trasformava immediatamente le parole in cose, la formula verbale “distretto culturale evoluto” non risolve. Difficile stabilire, ad esempio, se possa dirsi evoluto e perché il pur opportuno distretto culturale di Monza e Brianza, dove alle attività di restauro e di conservazione programmata di beni architettonici sono stati uniti corsi di formazione, un servizio permanente di consulenza per uffici comunali e per privati, destinazioni d’uso dei beni recuperati per attività formative, centri servizi, spazi *co-working*, nuove imprese creative, associazioni culturali, compagnie teatrali e studi creativi per nuove produzioni di cosiddetto *performing heritage*,

⁸¹ Cfr. Enit 2012.

che in sostanza consiste nell'offerta di spettacoli e animazioni di vario genere quasi sempre apprezzabili, ma non sempre particolarmente innovativi⁸².

In ogni caso la considerazione essenziale è che non si può pretendere di disegnare a priori, di ingegnerizzare a tavolino il complicato processo di messa in opera di un distretto multifiliera, essendo per altro impossibile redigere un piano economico e finanziario minimamente attendibile. Né si può imporlo. Il sistema delle relazioni è assai complesso⁸³, e tanto più all'aumentare dei soggetti da coinvolgere e della loro disomogeneità⁸⁴, e sconta logiche opportunistiche, resistenze al cambiamento, diffidenze proprie dei sistemi chiusi⁸⁵. Per di più l'elevata interdipendenza di attori pubblici e privati, del tutto necessaria, e le reti sociali, fondamentali per sostenere lo sviluppo economico, sono però esposte al rischio di fenomeni collusivi per l'appropriazione di risorse pubbliche, nonché ad effetti di *lock in* verso apporti esterni.

Occorre pertanto procedere in modo graduale e flessibile. Non si possono saltare gli anelli della catena del valore o invertirne l'ordine. Scelte politiche che per lo sviluppo e l'innovazione puntino alla costruzione o al potenziamento di capitale sociale⁸⁶, di beni collettivi, di economie esterne sono certamente fondamentali e meritevoli. Richiedono, però, tempi assai lunghi e, tanto più per questo, non devono porsi in alternativa ad interventi realizzabili in contemporanea, che portino a soluzione problemi micro affrontabili a breve termine. Un processo fattivo comporta di muovere dagli obiettivi più facili, dal semplice al complesso, mettendo al compiersi di ogni passo studio e intelligenza per ottimizzare i ritorni e l'*outcome*, intervenendo sugli assetti relazionali e cognitivi, implementando sistemi informativi multiutente, sviluppando una forte attività di comunicazione differenziata e, all'occorrenza, focalizzata nei confronti dei cittadini nella loro qualità di *shareholders* dei beni comuni. Nel contesto attuale nessun progetto di ampio impatto economico territoriale né alcuna collegata decisione di spesa pubblica possono, infatti, prescindere dal paradigma della sostenibilità né da quei connessi principi della *public governance*⁸⁷, per altro sanciti a livello europeo⁸⁸, che insistono sulla doverosa informazione delle comunità locali, ravvisando nella edotta e attiva vigilanza dei cittadini la condizione necessaria per la legittimazione dei comportamenti tanto del mercato quanto dei *policy makers*⁸⁹.

⁸² Cfr. Barbetta *et al.* 2013.

⁸³ Cfr. Galbraith 1977.

⁸⁴ Cfr. Grandori 1989; Williamson 1991; Soda 1998.

⁸⁵ Cfr. Della Torre *et al.* 2013.

⁸⁶ Qui inteso nel senso di *civiness* o, più in generale, di ambiente relazionale (Putnam 1993, 2000; Bagnasco *et al.* 2001). Cfr. anche Grootaert, Van Bastelaer 2002; Camagni 2009.

⁸⁷ Cfr. Meneguzzo *et al.* 2006.

⁸⁸ Cfr. Commissione delle Comunità Europee 2001.

⁸⁹ Cfr. Montella 2008. Difatti «nella duplice ottica del *value for money* e dell'*accountability* (Janes e Conaty, 2005), ovvero della qualità, della convenienza e della responsabilità, al fine di giustificare o meno il finanziamento, soprattutto pubblico, all'approccio basato sull'*evidence-based*

Inoltre l'intero percorso, tanto più perché necessita di un'efficace combinazione di strategie deliberate e di strategie emergenti, deve essere attentamente vigilato *ex ante* e in itinere oltre che *ex post*. Donde l'importanza delle linee guida per gli studi di fattibilità operativa volute dalla Fondazione Cariplo: verbalizzazione degli obiettivi e delle strategie; destinazione funzionale del bene; fasi progettuali e tempi; modalità di validazione dei progetti; modalità di affidamento dei lavori; piano di manutenzione integrato nel piano di gestione; quadro economico dell'intervento; modalità di comunicazione, di integrazione del progetto e della sua esecuzione nelle strategie di crescita del capitale umano e sociale, per incrementare la fruizione in ottica di inclusione sociale per la sostenibilità⁹⁰. Insomma il processo può essere promosso e deve essere guidato e sorvegliato in direzione *top-down*, ma implementato in forme *bottom-up*.

7. *Specializzazione innovativa di un distretto culturale multifiliera fondato sul cultural heritage*

Appoggiandosi su filiere e reti debitamente estese, sarebbe di certo possibile, quanto mai conveniente e, nella situazione attuale, decisamente innovativo l'apprestare un'organizzazione distrettuale, nella quale amministrazioni pubbliche, imprese, istituti scientifici, formativi e culturali e, magari, associazioni di cittadini agiscano congiuntamente, per implementare in modo continuativo, in via di ordinaria amministrazione e a dimensione del paesaggio una stabile attività non più settoriale – sotto il profilo sia amministrativo che scientifico – di conservazione preventiva e programmata e di rifunzionalizzazione dello *stock* di beni culturali. Se ne avrebbe, difatti, la salvaguardia del patrimonio, la riduzione dei costi di tutela perseguita per via di restauri, il miglioramento della qualità di vita dei residenti e l'incremento dell'attrattività del territorio. Sia in relazione a ciò, sia in funzione di un molto più accentuato marketing territoriale, l'innovazione a cui legare le possibilità di successo di un distretto culturale multifiliera, sia per la sua carica distintiva, in nessun luogo essendo finora rinvenibile, sia perché rispondente agli interessi e agli strumenti esegetici della nuova domanda emergente, passa per una profonda revisione cognitiva del valore del patrimonio culturale storico e per la conseguente produzione di un'offerta non posizionale⁹¹.

policy viene accostato il concetto di *new civic realm*, volto alla promozione della fiducia, della collaborazione e del benessere delle comunità (Scott, 2006, p. 48), occupandosi in particolare della misurazione e valutazione del valore creato, direttamente e indirettamente, [...] e dunque dell'impatto generato nel contesto di riferimento (Weil, 2006; Koster e Falk, 2007)» (Cerquetti 2014, p. 51).

⁹⁰ Cfr. Chiavarino *et al.* 2013; Della Torre *et al.* 2013.

⁹¹ Cf. Montella 2003, 2009a; Montella, Cerquetti 2008.

Se per lo sviluppo si decide di far leva sulla inimitabile identità culturale del territorio e sulla distintiva connotazione che ne consegue sia per ogni aspetto anche fisico del contesto che per ogni prodotto locale, la valorizzazione non può continuare a celebrare valori idealistici sublimi e universali e, dunque, in quanto tali, senza piedi per terra, astratti dallo specifico ambiente. Né può continuare una comunicazione posizionale⁹² per contenuti e per lessico, che collega «il concetto stesso di bene culturale a esemplarità squisitamente museali», fornisce «una rappresentazione prosopopeica, monumentale e selettiva, delle cose d'interesse artistico e storico» e usa per descriverle un linguaggio 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»⁹³.

Ormai che anche la stampa quotidiana denuncia, e già da tempo, che questo vecchio re si è fatto nudo⁹⁴, non sembra necessario sviluppare un costoso sistema informativo di marketing, per comprendere che, se si vuole intercettare una vasta domanda e magari garantire in tal modo il diritto di cittadinanza alla cultura, ogni testo va connesso al contesto geografico e storico, alla distintiva identità locale globalmente intesa; per comprendere che i molteplici significati di ogni testo vanno riferiti alle altrettanto molteplici ragioni per cui ne furono decisi la produzione, i materiali, la forma, la sede, l'autore, in modo da esplicitarne al pubblico la “funzione naturale” ovvero le utilità cui è stato finalizzato e che ne hanno giustificato il costo⁹⁵; per comprendere che tali significati vanno “laicamente” esposti con un linguaggio semplice e chiaro, declinato a misura dei diversi *clusters* di utenza e interattivamente con essi, cosicché ciascuno possa accedere con soddisfazione a consumi culturali rimasti finora esclusivi. Anche questo è parte essenziale della innovazione richiesta da logiche economiche che nell'era post-fordista si fanno sempre più relazionali⁹⁶.

L'utile nozione di cultura sia nell'approccio allo studio che nella comunicazione del valore dei fenomeni culturali non può che essere, dunque, in accezione antropologica e, in quanto tale, geograficamente e storicamente localizzata. Solo questa, infatti, consente di integrare filiere altrimenti lontane e di cogliere pertanto quel valore multidimensionale e *multistakeholder* del *cultural heritage*, di cui dovrebbero essere avvertiti tutti gli interlocutori potenzialmente interessati, affinché venga riconosciuto quale *input* fondamentale per la qualità

⁹² Cfr. Hirsh 1976.

⁹³ Toscano 2000, pp. 20-21.

⁹⁴ Basti come esempio ricordare le parole a firma di Riccardo Chiaberge (2007) sulle pagine de «Il Sole 24 Ore»: «troppo spesso accade che le opere siano accompagnate da epigrafi redatte in “storia dell'artichese”. Così il visitatore sgomento incocchia in fenomeni ampollosi tipo “spazialità realistica di forte illusionismo prospettico” [...]. Quanto agli archeologi, è peggio che andar di notte. Perfino nei musei di avanguardia si passa dalla *fibula* alla *fistula*, dal *rhyton* alla *paterna*, dal *bothros* alla *favissa*» (p. 27).

⁹⁵ Cfr. Montella 2003, 2009, 2012; Montella, Cerquetti 2008.

⁹⁶ Cfr. Veltz 2000; Di Maggio 2001.

della vita, quale attrattore, quale fattore di produzione in senso propriamente schumpeteriano e quale *driver* di vantaggio competitivo inimitabile dei prodotti *made in*, quale risorsa fondamentale per l'innovazione⁹⁷.

Il conseguimento di questo obiettivo passa, semplicemente, dalla capacità di soddisfare con un'offerta ricca di informazioni comprensibili i diversi *clusters* della vasta domanda, rimasta finora in gran parte potenziale, desiderosa di esperienze culturali, di esperienze turistiche, di prodotti-esperienza, della quale fanno parte sia coloro che sono stati delusi da precedenti tentativi di superare le barriere di accesso ai consumi culturali, incontrate visitando musei e monumenti e consultando la letteratura tradizionale ed elettronica, sia quelli che, avendo consuetudine con la normale offerta di luoghi e testi d'interesse culturale, sono attratti in alternativa dalla scoperta del nuovo, del *place specific*, al di fuori di circuiti tradizionali e di massa⁹⁸.

A tali fini una debolezza, cui un distretto culturale multifiliera deve porre eventualmente rimedio, consiste nel fatto che non sempre le imprese sanno di poter utilmente valorizzare la caratteristica *path dependence* dei loro prodotti, comprendendo di essere in cima a un percorso avviato da millenni⁹⁹. Parte essenziale dell'*outcome* della valorizzazione del *cultural heritage* consiste proprio nel suscitare questa consapevolezza, facendo capire che l'eredità culturale nelle sue varie forme favorisce la creazione di valore per le imprese direttamente e indirettamente. Direttamente, perché l'inclusione nei processi produttivi del *know-how* tecnico e non solo costruito nel corso dei secoli arricchisce l'*output* e perché la distintiva immagine latamente culturale e segnatamente storico-artistica dei luoghi di produzione veicolata con opportune politiche di marketing potenzia tanto il "paniere di attributi"¹⁰⁰ che qualificano i prodotti, quanto la *corporate identity* e il connesso *brand*¹⁰¹, così sostenendo la competizione in un mercato fortemente conteso, nel quale i comportamenti di acquisto sono sempre più dettati da utilità simboliche¹⁰². Indirettamente, perché «favorisce la professionalità, crea coesione e capitale sociale nell'azienda [...], influenza la qualità della forza lavoro e la crescita del capitale umano, produce indotti significativi sul territorio»¹⁰³. Dunque, e tanto più perché «il sistema distrettuale italiano è fondamentalmente basato sulle attività produttive tipiche del *made in Italy*»¹⁰⁴, la costruzione di distretti fondati sul *cultural heritage* in accezione latamente antropologica comporta un estremo giovamento per aggiungere valore a tali produzioni.

⁹⁷ Cfr. Valdani, Ancarani 2000.

⁹⁸ Cfr. Franch 2002; Pencarelli 2005, 2006; Cerquetti 2007.

⁹⁹ Cfr. Cerquetti, Montella 2012.

¹⁰⁰ Cfr. Lambin 2004.

¹⁰¹ Cfr. Rullani, 1997; Varaldo, 2007.

¹⁰² Cfr. Baccarani, Golinelli 1992; Costabile 2001; Pastore, Vernuccio 2008.

¹⁰³ Imperatori 2005, p. 50.

¹⁰⁴ Ricciardi 2013, p. 23.

La delimitazione distrettuale, accordata con le divergenti estensioni delle reti e delle filiere, acquista senso autentico in questa sola prospettiva della distintiva eccezionalità dell'offerta e non già dello *stock*.

Erroneamente o, quantomeno, con eccesso di vaghezza è stato detto che sarebbe stata a distretti la cultura del 2000. Difatti, atteso che il distretto è caratterizzato da un *asset* peculiare e ha confini territoriali netti, se con questa affermazione ci si voleva riferire alla eredità storica, ai beni culturali tangibili e intangibili che formano l'identità globale dei territori, è mancata la comprensione del fatto che questa cambia molto gradatamente dalle Alpi a Capo Passero, procedendo attraverso sfumature infinitesimali incompatibili con le nette perimetrazioni distrettuali, e che il suo carattere sistemicamente complesso, formatosi per interazione fra le diverse fasi storiche e con apporti di culture esterne, non sopporta, a pena di falsificazione, di riduzione grottesca, la squilibrante esaltazione di una particolare componente su tutte le altre, di un singolo momento tipizzato, preso come *asset* ed elevato a *brand* di un'area distrettualizzata, chiusa da confini amministrativi.

Il progetto di distrettualizzare la filiera e le reti dedicate ai processi *core* della conservazione e della valorizzazione dei beni culturali storici e di far leva sulla vantata eccezionalità dello *stock* di un territorio delimitato, proposto come *asset* significativamente distintivo rispetto ai luoghi circostanti, è, dunque, un approccio culturalmente ingenuo ed economicamente, managerialmente fragile. Ciò che si può vantaggiosamente distrettualizzare come risorsa distintiva è, piuttosto, la specificità dell'offerta, sia, come detto, per contenuti che per modalità di comunicazione e relativamente all'intera gamma dei prodotti in cui può essa articolarsi, dai documenti di cultura storica musealizzati e diffusi alla forma del paesaggio e fino ai prodotti delle imprese locali che inglobino *intangible assets* a qualunque settore appartengano, dai servizi di accoglienza all'enogastronomia, all'artigianato, all'editoria e all'industria.

Oltre alla organizzazione industriale per lo sfruttamento delle competenze acquisite partecipando alla filiera allargata della conservazione preventiva e della valorizzazione sociale e materialmente economica del *cultural heritage*, sul piano della comunicazione è la peculiarità dell'offerta così caratterizzata il potenziale elemento di specializzazione del distretto. In questo può consistere il «nucleo di significati ed esperienze distintive che, sintetizzato in un *brand*, rende riconoscibile un luogo nei sistemi commerciali e comunicativi mondiali»¹⁰⁵ ed è questo che può concorrere a rigenerare l'identità secolare del luogo. È questa, applicando la distinzione formulata da Schumpeter¹⁰⁶, l'innovazione apportatrice di sviluppo, che implica discontinuità, invece della semplice crescita

¹⁰⁵ Rullani 2013, p. 150.

¹⁰⁶ Notava Schumpeter: «Si aggiungano pure in successione tante diligenze quante si vogliono non si otterrà mai una ferrovia. Il motore dello sviluppo è dunque l'innovazione, ovvero la capacità di “realizzare cose nuove”» (cit. in Trigilia 2007, p. 11).

per via di continui aggiustamenti, di variazioni incrementali del prodotto usuale. La chiave per questa innovazione consiste nel liberarsi di inveterate chiusure culturali, riscontrabili anche in ambito manageriale, comprendendo che il prodotto non consiste nello *stock* di attrattori culturali¹⁰⁷ e che il grado di eccellenza¹⁰⁸ di questi non fa da tetto al valore generabile. Il prodotto è quello che si trae dallo *stock* e la sua qualità, determinata anzitutto dagli *intangibile assets* degli operatori, decide il valore sociale e di mercato.

8. I soggetti promotori

Il processo ottimale per la costruzione di un distretto dovrebbe essere di tipo *bottom-up*¹⁰⁹, innescato da determinanti di mercato, solo regolato dai pubblici poteri, specie per evitare l'uso particolaristico dei beni comuni, e collegato ad una *governance* molto allargata. Nondimeno risulta fondamentale la *leadership* politica espressa dai territori.

I pubblici amministratori sono esposti, però, ai rischi di devianza previsti dalla teoria dell'agenzia, al bisogno di risultati appariscenti o anche solo apparenti a breve termine, alla tentazione di consolidare anziché innovare lo stato di fatto e di assecondare pratiche collusive. Max Weber parlava significativamente di “imprenditori politici” e di “capitalismo politico” con riferimento all'uso predatorio delle risorse politiche.

Anche per questo, oltre che per l'importanza strategica che fra tutte le economie esterne rivestono i servizi finanziari, le funzioni di motore e di supervisione possono essere probabilmente meglio assunte dalle fondazioni di origine bancaria, specialmente se agiscono in una logica di *venture philanthropy*¹¹⁰ e, dunque, in un rapporto di *partnership* con i beneficiari, anziché di *grant making*. Esse, infatti, dovendo esercitare una forte *due diligence* nel selezionare i beneficiari, hanno un forte impatto positivo sul sistema pubblico, giacché determinano una competizione virtuosa in base a progetti efficaci.

¹⁰⁷ Cfr. Greffe 1990, 1999a e 1999b; Cerquetti 2014. «La demande de patrimoine concerne les services que l'on peut tirer du patrimoine et non plus directement le “support” que constitue un monument ou un site. Ce décrochage entre “support” et “services” est essentiel pour l'analyse économique du patrimoine. Il montre que les demandeurs ne trouveront pas toujours en face d'eux les offreurs qu'ils désirent, et réciproquement» (Greffe 1990, p. 42).

¹⁰⁸ Il “canone dell'eccellenza”, posto da Winckelmann a fondamento della storia dell'arte moderna, continua ad essere la chiave regolatrice delle politiche di valorizzazione del patrimonio culturale.

¹⁰⁹ Cfr. Shapiro *et al.* 2009.

¹¹⁰ I cinque principi-base della *venture philanthropy* indicati dall'EVPA (European Venture Philanthropy Association) sono: finanziamenti a lungo termine; costruzione di capacità e infrastrutture; attenzione ai risultati; investimenti nelle persone e nei leader; coinvolgimento partecipativo. Cfr. Miglietta, Quaglia 2014.

Inoltre possono accettare una redditività differita nel tempo, condividono con i *venture capitalists* l'approccio al rischio e il rigore della gestione e, non dovendo sottostare alle logiche che condizionano lo Stato e il mercato, possono operare con una flessibilità preclusa al settore pubblico e senza essere schiave del profitto. Pertanto, coinvolgendosi nel lungo periodo con i beneficiati per l'implementazione del progetto, si trovano a svolgere un'importante funzione di *capacity building*. Naturalmente, per riuscire in tutto questo, debbono poter disporre di professionalità non sempre adeguatamente presenti nei loro organici o avvalersi, altrimenti, di competenze esterne, rinvenibili in particolare nelle istituzioni scientifiche.

Forse vedremo così attuata la convenzione di Faro¹¹¹, che invoca la «sinergia di competenze fra tutti gli attori pubblici, istituzionali e privati»¹¹², la coesione sociale e la responsabilità condivisa, affinché vengano effettivamente e correttamente utilizzate le caratteristiche patrimoniali dell'ambiente culturale, per arricchire i processi di sviluppo economico, politico, sociale, culturale e di pianificazione¹¹³.

Riferimenti bibliografici / References

- Ahnolt S. (2009), *Place: Identity, image and reputation*, London: Palgrave Macmillan.
- AIP, a cura di (2008), *Reti d'impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*, Milano: Il Sole 24 Ore.
- Arthur W.B. (1994), *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Ashworth G., Pellenbarg P., Voogd H. (2008), *Place Marketing: Marketing in the Planning and Management of Places*, New York: Simon & Schuster.
- Baccarani C., Golinelli G.M. (1992), *L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia*, «Sinergie», n. 29, pp. 137-147.
- Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia C. (2001), *Capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Bologna: Il Mulino.
- Baia Curioni S. (2005), *Imprenditorialità e patrimonio culturale: possibili contributi dalla teoria della social corporate responsibility*, in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Pisa: Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, pp. 59-65.

¹¹¹ Consiglio d'Europa 2005.

¹¹² Ivi, art. 1, c. d.

¹¹³ Ivi, art. 8.

- Barbetta G.P., Cammelli M., Della Torre S., a cura di (2013), *Distretti culturali dalla teoria alla pratica*, Bologna: Il Mulino.
- Barile S., a cura di (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Salerno: Arnia.
- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, «Journal of Management», n. 17, pp. 99-120.
- Barney J. (2001), *Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View*, «Journal of Management», 27, n. 6, pp. 643-650.
- Barney J. (2006), *Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Manuale di strategia aziendale*, Roma: Carocci.
- Becattini G. (1979), *Dal "settore" industriale al "distretto" industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*, «Rivista di economia e politica industriale», n. 1, pp. 7-21; ora in G. Becattini, *Il distretto industriale*, Torino: Rosenberg & Sellier, 2000, pp. 41-56.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Becattini G. (1999), *La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali*, «Economia e Politica Industriale», n. 103, pp. 5-16.
- Benhamou F. (2004), *L'économie de la culture*, Paris: La Découverte.
- Besana A. (2002), *Economia della cultura: degli attori economici sul palcoscenico dell'arte*, Milano: LED.
- Bonel E., Moretti A., Rispoli M., Tamma M. (2005), *I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale*, «Economia della cultura», n. 4, pp. 497-511.
- Camagni R. (2009), *Per un concetto di capitale territoriale*, in *Crescita e sviluppo regionale: strumenti, sistemi, azioni*, a cura di D. Borri, F. Ferlaino, Milano: Franco Angeli.
- Candela G., Scorcu A. (2004), *Economia delle arti*, Bologna: Zanichelli.
- Cannada Bartoli N., a cura di (2010), *Professioni e mestieri per il patrimonio culturale*, Milano: Guerini & Associati.
- Capello R. (2007), *Regional Economics*, Abingdon-New York: Routledge.
- Caroli M.G. (2006), *Il Marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Milano: Franco Angeli.
- Cercola R., Izzo F., Bonetti E. (2010), *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, Milano: Franco Angeli.
- Cerquetti M. (2007), *La componente culturale del prodotto turistico integrato: la reazione di valore per il territorio attraverso i musei locali*, «Sinergie», n. 73-74, pp. 421-438.
- Cerquetti M. (2010), *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca*, «Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 1, pp. 23-46.

- Cerquetti M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Milano: Franco Angeli.
- Cerquetti M., Montella M. (2012), *Paesaggio e patrimonio culturale come fattori di vantaggio competitivo per le imprese di prodotti tipici della regione Marche*, in XXIV Convegno annuale di Sinergie "Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa" (Università del Salento, Lecce, 18-19 ottobre 2012), *Referred Electronic Conference Proceedings*, pp. 549-562;
- Chastel A. (1980), *L'Italia museo dei musei*, in *Capire l'Italia. I musei*, Milano: TCI, pp. 11-14.
- Chiaberge R. (2007), *Turisti smarriti tra fibule e membranacei*, «Domenica – Il Sole 24 Ore», n. 97, 8 aprile, p. 27.
- Chiavarino C., Gazzero L., Rubini A. (2013), *I distretti culturali di Fondazione Cariplo*, in Barbetta et al. 2013, pp. 107-139.
- Colbert F. (1994), *Marketing Culture and the Arts*, Montréal-Paris-Casablanca: Gaëtan Morin Éditeur ltée.
- Commissione delle Comunità Europee (2001), *La Governance Europea. Un Libro Bianco*, Bruxelles.
- Consiglio d'Europa, *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la Società* (CETS no. 199), Faro, 27.10.2005.
- Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, Milano: McGraw-Hill.
- Crouch C., Le Gales P., Trigilia C., Volezkow H. (2001), *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?*, Oxford: Oxford University Press.
- Dansero E. (1996), *Ecosistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale tessile*, Milano: Franco Angeli.
- Dansero E. (1998), *Distretti industriali e ambiente: un percorso di ricerca*, «Sviluppo Locale», n. 7, pp. 93-112.
- David P.A. (2007), *Path dependence: a foundational concept for historical social science*, «Cliometrica», 1, n. 2, pp. 91-114.
- Della Torre S. (2010), *Conservazione programmata: i risvolti economici di un cambio di paradigma*, «Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 1, pp. 47-56.
- Della Torre S., Hinna A., Seddio P. (2013), *Le linee guida del progetto*, in Barbetta et al. 2013, pp. 141-188.
- Della Torre S., Petraroia P. (2008), *Norme e pratiche senza sistema*, «Economia della cultura», a. XVIII, n. 2, pp. 161-172.
- Di Maggio P., a cura di (2001), *The Twenty-First Century Firm: Changing Organization in International Perspective*, Princeton: Princeton University Press.
- Di Maio A. (1999), *Economia dei beni e delle attività culturali*, Napoli: Liguori.
- Diggle K. (1986), *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts*, London: Rhinegold Publishing Limited.
- Dioguardi G. (1996), *La natura dell'impresa fra organizzazione e cultura*, Bari-Roma: Laterza.

- Donato F. (2013), *La crisi sprecata. Per una riforma dei modelli di governance e di management del patrimonio culturale italiano*, Roma: Aracne.
- Emiliani A. (1974), *Dal museo al territorio 1967-1974*, Bologna: Edizioni ALFA.
- ENIT Agenzia Nazionale del Turismo (2012), *2012 Corporate Annual Report*, Roma.
- European Commission (2009), *The economy of culture in Europe*, Bruxelles: EU publ.
- European Commission (2010), *Unlocking the potential of cultural and creative industries*, Bruxelles: EU publ; trad. it. Commissione Europea, *Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Libro Verde, 2010.
- European Commission (2011), *Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Bruxelles: EU publ.
- Faedo P., Farinet A. (1999), *Modelli reticolari evolutivi e strategie di cooperazione tra piccole e medie imprese: alcune ipotesi interpretative*, «Economia e Politica Industriale», n. 104, pp. 35-56.
- Florida R. (2005), *Cities and creative class*, London: Routledge.
- Foray D. (2006), *L'economia della conoscenza*, Bologna: Il Mulino.
- Franch M., a cura di (2002), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino: Giappichelli.
- Frey B.S. (2009), *Cultural Economics*, «CESifo DICE Report», vol. 1, pp. 20-25.
- Frey B.S., Meier S. (2006), *Cultural Economics*, in S. Macdonald, *A Companion to Museum Studies*, Maldon-Oxford-Victoria: Blackwell, pp. 398-414.
- Frey B.S., Pommerehne W.W. (1989), *Muses and Markets: Explorations in the Economics of the Arts*, Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Galbraith J.R. (1977), *Organization Design*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gherardi S., Nicolini D., Odella F. (1997), *La cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro*, «Sviluppo & Organizzazione», n. 162, pp. 15-30.
- Ginsburgh V., Throsby D. (2006), *Handbook on the Economics of Art and Culture*, Amsterdam: Elsevier.
- Golinelli C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Torino: Giappichelli.
- Golinelli C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Milano: Giuffrè.
- Golinelli C.M., Trunfio M., Liguori M. (2006), *Governo e marketing del territorio*, in *Le marche collettive per il territorio ed i cluster di imprese. Modelli, casi e strategie di sviluppo*, «Sinergie, Rapporti di ricerca», 23, vol. 2, aprile, pp. 17-43.
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, I, *L'impresa sistema vitale*, II ed., Padova: CEDAM.
- Golinelli G.M., Barile S. (2008), *Nascita ed evoluzione del pensiero sistemico*, in *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, I, a cura di S. Barile, Torino: Giappichelli, pp. 27-43.

- Grabher G. (1993), *The Embedded Firm*, London: Routledge.
- Grandori A. (1989), *Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione*, «Economia & Management», n. 7, pp. 28-40.
- Grefe X. (1990), *La Valeur Economique du Patrimoine*, Paris: Anthropos.
- Grefe X. (1999a), *La gestion du patrimoine culturel*, Paris: Editions Economica.
- Grefe X. (1999b), *L'emploi culturel, à l'age du numerique*, Paris: Anthropos.
- Grootaert C., Van Bastelaer T. (2002), *The Role of Social Capital in Development, an Empirical Assessment*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Heilbrun J., Gray C.M. (2001), *The Economics of Art and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hesmondhalgh D. (2008), *Le industrie culturali*, Milano: Egea.
- Hinna A., Seddio P. (2013), *Imprese, risorse e sviluppo: ipotesi e dibattito intorno ai distretti culturali*, in Barbetta et al. 2013, pp. 21-65.
- Hirsch F. (1976), *Social Limits to Growth*, London: Routledge.
- Hobsbawm E.J., Ranger T. (1987), *L'invenzione della tradizione*, Torino: Einaudi.
- Imperatori G. (2005), *Intervento*, in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Pisa: Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, pp. 47-54.
- Iraldo F. (2002), *Ambiente, impresa e distretti industriali*, Milano: Franco Angeli.
- Istituto Centrale del Restauro (1976), *Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria*, Roma: Tecneco.
- Jaffe E.D., Nebenzahl I.D. (2006), *National image and competitive advantage*, Copenhagen: Business School Press.
- Janes R., Conaty G., edited by (2005), *Looking Reality in the eye: Museums and Social Responsibility*, Calgary: University of Calgary Press.
- Jensen M., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, «Journal of Financial Economics», 3, n. 4, pp. 305-360.
- Kavaratzis M. (2005), *Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models*, «The Marketing Review», 5, n. 4, pp. 329-342.
- Kolb B. (2005), *Marketing for Cultural Organisations: new strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre & Opera*, Rock Hill, SC: Thomson.
- Koster E.H., Falk J.H. (2007), *Maximizing the External Value of Museums*, «Curator», 50, n. 2, pp. 191-196.
- Kotler P., Haider D.H., Rein I. (1993), *Marketing Places*, New York: Free Press.
- Krugman P., Obstfeld M. (1995), *Economia Internazionale*, Milano: Hoepli.
- Lambin J.J. (2004), *Marketing strategico ed operativo*, Milano: MCGraw-Hill.
- Lorenzoni G. (1979), *Una politica innovativa per le piccole imprese*, Milano: Etas.

- Lorenzoni G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Bologna: Il Mulino.
- Maccanico A. (2003), *Prefazione*, in Valentino 2003, pp. VII-VIII.
- Mastroberardino P., Calabrese G., Cortese F. (2013), *La vocazione territoriale come mito razionalizzante*, «Sinergie», n. 91, pp. 103-119.
- Meneguzzo M., Cepiku D., Di Filippo E., a cura di (2006), *Managerialità, innovazione e governante nella pubblica amministrazione*, Roma: ARACNE.
- Miglietta A., Quaglia G. (2014), *I nuovi orizzonti della filantropia. La Venture Philanthropy*, Assisi: Cittadella.
- Mokwa M.P., Dawson W.M., Permut S.E. (1980), *Marketing in the Arts*, New York: Praeger Publishers.
- Montella M. (2003), *Musei e Beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano: Electa-Mondadori.
- Montella M. (2008), *Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa*, «Sinergie», n. 76, pp. 91-111.
- Montella M. (2009a), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Electa-Mondadori.
- Montella M. (2009b), *Intervento*, in *Regioni e musei: politiche per i sistemi museali dagli anni Settanta a oggi*, Atti del convegno (Pisa, Scuola Normale Superiore, 4 dicembre 2007), a cura di D. La Monica, E. Pellegrini, Roma: Iacobelli editore, pp. 180-189.
- Montella M. (2012), *Valore culturale*, in *Patrimonio culturale e creazione di valore*, a cura di G.M. Golinelli, Padova: CEDAM, pp. 3-70.
- Montella M., Cerquetti M. (2008), *Innovazione della comunicazione nei musei locali delle Marche*, in *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, a cura di P. Dragoni, Macerata: eum, pp. 191-200.
- Montella M., Dragoni P. (2010), *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Bologna: Clueb-eum.
- Montella M.M. (2010), *Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione*, «Esperienze d'impresa», n. 2, pp. 147-164.
- Mottola Molfino A. (1999), «*Bilbao*»: *l'ultimo fuoco d'artificio di un Ancien Régime*, «Il Giornale dell'arte», n. 175, p. 34.
- Muschamp H. (1997), *The miracle in Bilbao*, «The New York Times Magazine», September, 7.
- Oakley K. (2004), *Not So Cool Britannia: the role of the creative industries in economic development*, «International Journal of Cultural Studies», 7, n. 1, pp. 67-77.
- OECD (2005), *Culture and Local Development*, Paris.
- Pastore A., Vernuccio M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano: Apogeo.

- Pencarelli T., a cura di (2005), *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Trieste: Edizioni Goliardiche.
- Pencarelli T. (2006), *La valorizzazione dei prodotti tipici nell'economia delle esperienze*, «Esperienze d'impresa», Serie Speciale S/4, pp. 55-72.
- Petraroia P. (2010), *Tutela e valorizzazione*, in Montella, Dragoni 2010, pp. 43-54.
- Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, London: Doubleday.
- Polanyi M., Prosch H. (1975), *Meaning*, Chicago: University of Chicago Press.
- Powell W.W., Smith-Doerr L. (1994), *Networks and Economics Life*, in *The Handbook of Economic Sociology*, edited by N.J. Smelser, R. Swedberg, Princeton: Princeton University Press.
- Power D., Scott A.J. (2004), *Cultural Industries and Production of Culture*, London-New York: Routledge.
- Putnam R. (1993), *Making Democracy Work*, Princeton: Princeton University Press.
- Putnam R. (2000), *Bowling Alone*, New York: Simon and Schuster.
- Ricciardi A. (2013), *I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive*, «Sinergie», 91, pp. 21-58.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino: Giappichelli.
- Rolando S. (2007), *A venti anni dall'avvio del 1° rapporto sull'economia della cultura*, «Economia della Cultura», n. 4, pp. 511-525.
- Rugiadini A. (1979), *Organizzazione d'impresa*, Milano: Giuffré.
- Rullani E. (1992), *Economia delle risorse immateriali: una introduzione*, «Sinergie», n. 29, pp. 9-47.
- Rullani E. (1997), *Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio*, in *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, a cura di A. Bramanti, M.A. Maggioni, Milano: Franco Angeli, pp. 85-111.
- Rullani E. (1994a), *L'impresa «reale» e le sue prospettive*, in *L'economia dell'impresa degli anni '90*, supplemento al n. 4, «Finanza, Marketing e produzione», pp. 259-301.
- Rullani E. (1994b), *Il valore della conoscenza*, «Economia e politica industriale», n. 82, pp. 47-74.
- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, Roma: Carocci.
- Rullani E. (2013), *Territori in transizione*, «Sinergie», n. 91, pp. 141-163.
- Santagata W. (1998), *Economia dell'arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, Torino: UTET.
- Santagata W. (2001), *Economia creativa e distretti culturali*, «Economia della Cultura», n. 2, pp. 167-173.
- Savelli E. (2013), *Entertainment e centri commerciali: nuove opportunità di differenziazione experience-based*, Milano: Franco Angeli.

- Saviano M., (2001), *Il fenomeno della globalizzazione: verso un'interpretazione in chiave sistemica vitale*, «Esperienze d'impresa», n. 1, pp. 41-68.
- Scott A.J. (2000), *The Cultural Economy of Cities. Essays on the Geography of Image-Proudicing Industries*, London: Sage Publications.
- Scott C.A. (2006), *Museums: Impact and Value*, «Cultural Trends», 15, n. 1, pp. 45-75.
- Segre G. (2005), *Intervento*, in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Pisa: Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, pp. 73-81.
- Shapiro D.N., Büscher M., Christensen M., Marius K., Mogensen H.P. (2009), *Bottom-up, top-down? Connecting software architecture design with use*, London: Springer Science – Business Media.
- Signorini L.F., Omiccioli M., a cura di (2005), *Economie locali e competizione globale*, Bologna: Il Mulino.
- Soda G. (1998), *Reti tra imprese: modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Roma: Carrocci.
- Solima L. (1999), *Il Guggenheim Museum di Bilbao*, «Economia della Cultura», n. 2, pp. 201-210.
- Throsby D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Toscano B. (2000), *Il territorio come campo di ricerca storico-artistica, oggi*, in *Pittura del '600 e del '700. Ricerche in Umbria. 3. La Teverina umbra e laziale*, Treviso: Canova, pp. 19-29.
- Toscano B. (2008), *Racconto dei beni culturali*, «Economia della Cultura», n. 2, pp. 145-155.
- Towse R. (2010), *A Textbook of Cultural Economics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Trigilia C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari: Laterza.
- Trigilia C. (2007), *La costruzione sociale dell'innovazione. Economia, società, territorio*, Firenze: Firenze University Press.
- Trimarchi M. (1993), *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Milano: Franco Angeli.
- Urbani G. (2000), *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Milano: Skira.
- Vaccà S. (1982), *Il rapporto tra grande impresa e ambiente in Italia: un ritardo politico e culturale?*, «Economia e Politica Industriale», n. 34, pp. 33-48.
- Valdani E., Ancarani F., a cura di (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano: Egea.
- Valentino P.A. (2001a), *Identità e valorizzazione. La cultura riparte dai distretti*, «Il Sole 24 Ore», 17 giugno.
- Valentino P.A. (2001b), *Linee guida per la progettazione e costruzione di un distretto culturale*, Roma: Civita.
- Varaldo R. (2007), *L'eccellenza imprenditoriale made in Italy*, Milano: Franco Angeli.

- Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris: Gallimard.
- Veltz P. (2002), *Des Lieux & Des Liens. Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, Tour d'Aigues: Editions de l'aube.
- Vicari S. (1992), *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, «Finanza, Marketing e produzione», n. 3, pp. 127-151.
- Weil S.E. (2006), *Beyond management: Making museums matter*, «Study Series», n. 12, International Council of Museums, International Committee on Management, pp. 4-8.
- Williamson O.E. (1991), *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, «Administrative Science Quarterly», 36, n. 2, pp. 269-296.

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor
Massimo Montella

Texts by

Giovanni Aquilino, Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti,
Eleonora Cutrini, Stefano Della Torre, Concetta Ferrara,
Barbara Fianza, Alessandro Hinna, Massimo Montella,
Roberto Perna.

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

eum edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

