

ECONOMIA E GESTIONE DELL'EREDITÀ CULTURALE

Dizionario metodico essenziale

a cura di

MASSIMO MONTELLA

COMITATO SCIENTIFICO

SERGIO BARILE, ELIO BORGONOVÌ, ALBERTO CLEMENTI,
STEFANO DELLA TORRE, FABIO DONATO, LUCA FERRUCCI,
GAETANO M. GOLINELLI, GIAN LUCA GREGORI, DANIELE MANACORDA,
GIUSEPPE MARCON, ALBERTO MATTIACCI, MASSIMO MONTELLA,
TONINO PENCARELLI, PIETRO PETRAROIA, BERNARDINO QUATTROCIOCCHI,
MARIALUISA SAVIANO, GIROLAMO SCIULLO, BARBARA SIBILIO PARRI

SUPERVISIONE GIURIDICA

GIROLAMO SCIULLO

 Wolters Kluwer

CEDAM

2016

TUTELA

SOMMARIO: Tutela. – Restauro. – Conservazione preventiva e programmata.

TUTELA

Massimo Montella

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

Nella legislazione italiana quella della tutela è stata la funzione statale unica e totalizzante fino al 1998, quando ad essa è stata aggiunta in modo giuridicamente definito, benché discutibile, la funzione della valorizzazione (v.).

L'art. 9 della Costituzione, formulato su proposta di Emilio Lussu in modo da "lasciare impregiudicata la questione dell'autonomia regionale", attribuisce la tutela del paesaggio e del patrimonio storico-artistico alla Repubblica, costituita, a norma dell'art. 114, "dai Comuni, dalle Province, dalle Città metropolitane, dalle Regioni e dallo Stato", e non allo Stato-apparato, che pure ne ha esercitato in via esclusiva le potestà sia

legislativa che amministrativa anche dopo la nascita delle Regioni. Il testo costituzionale del 2001 attribuisce in esclusiva allo Stato centrale la sola potestà legislativa, prevedendo la possibilità di attribuire alle Regioni "ulteriori forme e condizioni particolari di autonomia" anche in questa materia (art. 116). Inoltre, ormai superato il principio del parallelismo tra funzioni legislative e amministrative, queste ultime potrebbero essere affidate in applicazione del principio di sussidiarietà (v.) anche ai Comuni che dimostrino di poterle esercitare nel rispetto della normativa statale. Ma il medesimo articolo stabilisce anche che "la legge statale disciplina forme di intesa e coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali" e, poiché "intesa" e "coordinamento" attengono soltanto ai rapporti fra Stato e Regioni, il giusto livello di esercizio delle funzioni amministrative in materia viene dunque tendenzialmente individuato in quello regionale e statale. Da precisare è, poi, che la tutela esercitata dallo Stato in forza del *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (D.Lgs 42/2004) concerne solo i "beni culturali" individuati negli artt. 10 e 11 e i beni paesaggistici menzionati dall'art. 134 (v. Beni culturali: nozione giuridica). I restanti, per i quali il *Codice* non prevede l'apposizione del vincolo, dipendono dall'esercizio di altre leggi settoriali sia statali che regionali.

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

Sotto il profilo tecnico i processi portanti della funzione di tutela sono essenzialmente tre: individuazione, conoscenza e conservazione. La loro implementazione tecnica muta radicalmente quando si applichino alle singole "cose" o ai beni culturali (v.).

Le tecniche e le metodiche identificative messe a punto per le "cose" (inventari, catalogo, precatalogo, elenchi) sono di tipo analitico, concepite in funzione dell'applicazione della settoriale legislazione di tutela legata alla concezione neoidealista di cultura (v.), che, paradossalmente, finisce con l'esaltare la natura patrimoniale del bene culturale. Fin dal 1902, con la legge n. 185, la catalogazione ha efficacia esterna, giacché determina automaticamente l'applicazione della disciplina di tutela. Per i beni culturali l'intenzione conoscitiva non può essere la stessa

che fin dall'inizio ha orientato le discipline storico-artistiche: la riscoperta dell'unico, dell'eccezionale o quanto meno del raro. Essi, in quanto componente qualitativa dell'ambiente, entità sistemica di estensione territoriale che non si esaurisce nella somma delle cose tutelate per legge, e in quanto soggetti pertanto anche ad altre e molteplici normative e ad altri e molteplici poteri decisionali, a cominciare dall'urbanistica, necessitano ai fini di tutela di una conoscenza: i) globale, ovvero capace di reintegrare le compartimentazioni disciplinari; ii) articolata per sistemi territoriali; iii) contemporaneamente indirizzata verso gli oggetti e verso l'ambiente che li contiene, per riconoscere e misurare i fattori di rischio ambientale (v. Conservazione preventiva e programmata); iv) restituita in forme e tempi funzionali ai molteplici processi e attori coinvolti, fra cui rivestono particolare importanza gli enti preposti allo sviluppo economico e al governo del territorio.

A sua volta la conservazione concerne la sopravvivenza e l'integrità fisica degli oggetti e dunque comprende il *mantenimento* e la *sicurezza*, da conseguire mediante comportamenti attivi e passivi, nonché il *restauro* (v.), che, però, non è possibile senza il riconoscimento dello specifico valore culturale dei beni, al pari degli stessi interventi manutentivi. Per le "cose" il mantenimento viene conseguito attraverso il sistema di autorizzazioni, prescrizioni e controlli circa gli interventi e le modalità di uso. La sicurezza attiene alla collocazione e dunque alla situazione ambientale, alla strumentazione e alle modalità di gestione e di uso. Il restauro è un'attività diretta a riparare i danni intervenuti. Gli aspetti comuni a tutte le azioni enunciate sono il carattere puntuale ed episodico, giacché si applicano ai singoli oggetti e, semmai, alle loro immediate pertinenze volta a volta che ve ne sia l'occasione, e il fatto che la loro esecuzione è disciplinata dalla normativa settoriale di tutela. Anche per i beni culturali non tutelati dalla legislazione settoriale si pongono esigenze di mantenimento, sicurezza e, semmai, restauro, ma altrimenti intese e da affrontare con modalità, tecniche e strumenti assolutamente diversi e in applicazione delle leggi ordinarie in materia urbanistica, ambientale, economica e sociale amministrata dal normale sistema dei pubblici poteri e dagli enti territoriali anzitutto (v. Conservazione preventiva e programmata). L'ordinamento normativo rimane però deficitario nell'integrare

in modo sostanziale la tutela dei singoli beni culturali e la pianificazione delle destinazioni d'uso del territorio. Per i beni culturali intesi come sistema territoriale il mantenimento non può essere considerato nel senso letterale della non modificabilità. Il paesaggio (v.), quale bene collettivo esteso a tutto il territorio, luogo di vita economica e sociale, è un'entità complessa di cui, come affermato nella *Convenzione Europea sul Paesaggio* stipulata il 21 ottobre 2000, non è possibile disporre fuori dai processi della programmazione. Il mutamento gli appartiene pertanto come un valore positivo e insopprimibile e necessita di una gestione consapevole e democraticamente vigilata di tutte le politiche settoriali coinvolte. Analogamente deve dirsi per la sicurezza, che non potrà essere conseguita soltanto attraverso impianti antifurto, attività di vigilanza e altre analoghe misure, ma per effetto di un'attiva opera sociale.

La tutela, avendo per oggetto il valore dei beni e proprio in funzione di esso la loro sopravvivenza e integrità fisica, implica al tempo stesso la conservazione dei significati che il tempo oblitera o altera e dunque dipende dalle attività di studio e ricerca, che peraltro presidiano e indirizzano anche le attività di valorizzazione e diffusione della cultura.

Bibliografia

BARBATI C., CAMMELLI M., SCIULLO G. (a cura di), *Diritto e gestione dei beni culturali*, Il Mulino, Bologna, 2011; CORTI L., *I beni culturali e la loro catalogazione*, Mondadori, Milano, 2003; EMILIANI A., "Musei e museologia", in AA.VV., *Storia d'Italia. I documenti, V-2*, Einaudi, Torino, 1973, pagg. 1613-1655; FERRARI O., *Catalogo, documentazione e tutela dei beni culturali. Scritti scelti (1966-1992)*, GAMBA G. (a cura di), Annali dell'Associazione Bianchi Bandinelli, n. 18, Iacobelli, Pavona di Albano Laziale (Roma), 2007; NEGRI ARNOLDI F., *Il catalogo dei beni culturali e ambientali: principi e tecniche di indagine*, Carocci, Roma, 1998; PETRAROIA P., "Tutela e valorizzazione", in MONTELLA M., DRAGONI P., *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, CLUEB-EUM, Bologna, 2010, pagg. 43-54; PETRAROIA P., "La valorizzazione come dimensione relazionale della tutela", in NEGRI CLEMENTI G., STABILE S., *Il diritto dell'arte. La protezione del patrimonio artistico*, 3, Skira, Milano, 2014, pagg. 41-49; URBANI G., *Proposte per la riforma della legge e degli organi di tutela*, inedito, 1987, ora in URBANI G., *Intorno*

al restauro, ZANARDI B. (a cura di), Skira, Milano, 2000, pagg. 145-151; VASCO ROCCA S., *Beni culturali e catalogazione*, Gangemi, Roma, 2002.

RESTAURO

Stefano Della Torre, Massimo Montella, Pietro Petraroia

Il restauro, se inteso quale riparazione *post factum* e in quanto intervento sul singolo oggetto, è concettualmente e praticamente incongruo rispetto al valore e alla quantità dei beni culturali (v.). Infatti l'inevitabile soggettività di giudizio degli interventi di restauro, l'impossibile pretesa di rimuovere il danno come se non fosse mai avvenuto, nonché la scelta operata dalla cultura storico-artistica moderna di "privilegiare nel restauro l'obiettivo estetico rispetto a quello semplicemente conservativo" (Urbani 1980, pag. 34) mettono a rischio l'autenticità e dunque il valore culturale dell'oggetto. Inoltre la pretesa di eternità affidata alla tecnica del restauro viene smentita dalla legge indefettibile della termodinamica che nulla possa conservarsi immutato a tempo indeterminato. Altresì in passato, "in una situazione di relativa stabilità socio-economica, e quindi di giacenza o accantonamento del patrimonio in condizioni non troppo perturbate rispetto a quelle originarie, sia ambientali che di destinazione d'uso, il restauro tradizionale, coi suoi tempi lunghissimi e con le sue finalità «celebrative», poteva anche risultare all'altezza delle necessità, che comunque si affacciavano in maniera abbastanza sporadica e quasi solo sotto la spinta degli interessi culturali via via emergenti con l'evoluzione degli studi storico-artistici" (Urbani 1976, pag. 103). Ma, a partire dal secondo dopoguerra, "i fenomeni di deterioramento investono l'insieme del patrimonio e richiederebbero quindi un'azione conservativa dimensionata e portata su tale insieme" (Urbani 1976, pag. 104). La maniera prevalente di operare non può dunque continuare ad essere "strumentale al recupero del singolo bene, come se ad occasionarla fossero tuttora delle scelte di gusto e non l'emergenza sempre più frequente dei danni" (Urbani 1976, pag. 104), né l'attenzione può limitarsi all'oggetto singolo e idealmente isolato, senza guardare ai fattori di danno dovuti

VALORIZZAZIONE

SOMMARIO: Valore. – Valorizzazione. – Valorizzazione: nozione giuridica.

VALORE

Massimo Montella

Valore e bene sono concetti sovrapposti o, quantomeno, interconnessi. Di valore, come di bene (v.), si danno due opposte nozioni: valore in sé e valore d'uso. La prima chiede la tutela; la seconda la gestione/valorizzazione.

Già dal XVII secolo la nozione di valore è stata volta in chiave soggettiva, concludendo che il valore è la capacità di un bene di soddisfare bisogni, così generando utilità. Tanto più forti sono i bisogni e, ormai, i desideri che vengono soddisfatti e tanto maggiore è l'utilità avvertita, tanto più il bene acquista valore e viene perciò tutelato. Dunque la valorizzazione non può essere considerata avversa, bensì funzionale alla tutela (v. Valorizzazione).

Venendo collegato a quelli di interesse, utilità, benessere, il concetto di valore ha assunto nella moderna teoria economica una dimensione operativa, sistemica e misurabile, ovvero economica anziché metafisica (Mazza 1997). Tale dimensione, anche quando si tratti di cultura, è condizione essenziale per l'economia aziendale in quanto scienza della produzione dell'utile.

Atteso che l'utilità non è una obiettiva caratteristica tecnica dei beni, ma un giudizio dell'utente, il valore deriva dalla interazione fra offerta e domanda, è influenzato dal contesto in cui si svolge e dipende sia dalle caratteristiche dell'offerta che dalla specie e dalla intensità dei bisogni/desideri dell'utente, preesistenti o indotti, nonché dalle risorse di cui questo dispone per

trarne utilità. Decisiva, pertanto, è la rispondenza dell'offerta sia ai bisogni che alle capacità di utilizzo dell'utente. La misurazione del valore/bene/utilità va quindi operata presso i percettori. Per quanto grande, il potenziale di valore implicito nell'offerta può, dunque, non inverarsi per carenze che in ultima istanza sono di specie manageriale (v. Valorizzazione; Servizio museale).

Il valore può essere percepito anche senza fare esperienza diretta dell'offerta. Si parla in tal caso di valore di "non uso", ma sarebbe meglio parlare di valore d'uso indiretto. Infatti ci si riferisce, ad esempio, al valore di "prestigio", che ottiene comunque dalla esistenza di certi beni anche chi non se ne avvale ed eventualmente nemmeno li apprezza, o al valore di "opportunità", comunque avvertito da chi non se ne avvale ed eventualmente nemmeno li apprezza, ma trae beneficio dalla fruizione che ne fanno altri, o al valore di "esistenza" o di "opzione", comunque percepito da chi vuole riservarsi la possibilità di fruirne in futuro, o al valore di "eredità", avvertito da chi pensa che debbano essere salvaguardati gli interessi delle generazioni future (Krutilla 1967; Walsh, Loomis, Gillman 1984; Frey 1997; Frey, Pommerehne 1991). Altresì il valore può essere riconosciuto fideisticamente, per convenzione sociale, come avviene nel caso di chi non ha le risorse intellettuali occorrenti per fruire di beni posizionali (v.). Comunque il valore raggiunge il grado maggiore quando la percezione non empirica viene confermata, potenziata e mantenuta nel tempo a seguito di esperienze d'uso dirette.

Quanto ai beni culturali (v.), con particolare riferimento a quelli pubblici, il valore essenziale consiste nella loro utilità sociale (v. Beni culturali come beni di fruizione vs di appartenenza). Nondimeno i beni e i servizi culturali sono economicamente misti (v.), giacché atti a generare un'ampia gamma di valore/utilità materiale e immateriale, pubblico e privato, a beneficio di un ampio ventaglio di utenti diretti e indiretti: a) valore immateriale inerente all'incremento del capitale umano e ai conseguenti benefici comunitari; b) valore materiale sociale e privato di ogni specie, anche monetaria, da perseguire in tutte le forme che corroborino o che comunque non limitino la creazione di valore immateriale (v. Servizio museale).

Quando non generino utilità, il valore dei beni anche di specie culturale non sussiste, nonostante questi possano avere implicito in sé un elevato potenziale e per quanto siano scarsi e, anzi, unici. Infatti, beni dotati di anche cospicuo "valore differito", ovvero potenzialmente in grado di generare utilità notevoli per utenti futuri, possono vedere pregiudicata la propria sopravvivenza, se non sufficientemente apprezzati al presente (v. Beni pubblici). Per contro è importante per i beni culturali la teoria per la quale, avvertendo bisogni diversi, si attribuisce maggior valore ai più urgenti e ai bisogni prima che ai desideri. Ciò perché la stagione attuale, connotata dalla riduzione dei bisogni primari, è l'ottimo contesto per l'apprezzamento dell'offerta culturale e tanto più alla luce del paradigma secondo il quale, mentre i bisogni decrescono fino a scomparire man mano che siano soddisfatti, i desideri come quelli rivolti alla cultura progressivamente si accendono. Né si dà in questo caso la possibilità di stanchezza o noia causate dal ripetersi del medesimo piacere (Wieser 1976).

Nonostante la comune opinione occorre infine chiarire che il valore è di specie economica anche nel caso dei beni e dei servizi pubblici (v.) finanche puri, la cui utilità non è misurata da un prezzo di scambio. Intanto, infatti, valore/utilità e prezzo sono elementi distinti e non obbligati ad incontrarsi. Inoltre il prezzo di mercato dei beni e dei servizi pubblici esiste al di là dell'apparenza, venendo corrisposto anticipatamente attraverso il fisco, talché non è arbitrario affermare che la spesa statale destinata ai beni culturali risponde alla teoria della sovranità del consumatore – in questo caso dei cittadini – e costituisce pertanto un probante indicatore, se non la esatta misura, del valore che di essi viene socialmente percepito.

Bibliografia

- COSTABILE M., *Misurare il valore per il cliente*, UTET, Torino, 1996; FREY B., "The evaluation of cultural heritage: Some critical issues", in HUTTER M., RIZZO I. (ed.), *Economic Perspectives on Cultural Heritage*, Macmillan, London, 1997, pagg. 31-49; FREY B.S., POMMEREHNE W.W., *Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, Il Mulino, Bologna, 1991; VICARI S., "Note sul concetto di valore", in *Finanza, Marketing e Produzione*, fasc. 3, 1995, pagg. 11-32; KRUTILA J.V., "Conservation reconsidered", in *American economic review*, 57, 4,

1967, pagg. 777-786; MAZZA G., *Problemi di assiologia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1997; MENGER K., *Principi di economia politica*, UTET, Torino, 1976; MONTELLA M., *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Electa-Mondadori, Milano, 2009; RAIMONDO M.A., MICELI G., "La concettualizzazione e la misurazione del valore per il cliente", in *Mercati e competitività*, fasc. 2, 2005, pagg. 75-104; WALSH R.G., LOOMIS J.B., GILLMAN R.A., "Valuing option, existence and bequest demands for wilderness", in *Land economics*, 60, 1984, pagg. 14-29; WIESER F. VON, *Il valore naturale*, UTET, Torino, 1982; ZHOK A., *Il concetto di valore dall'etica all'economia*, Mimesis, Milano, 2001.

VALORIZZAZIONE

Massimo Montella, Pietro Petrarola

Valorizzare significa creare valore. Per i beni culturali pubblici si tratta di valore sociale, di esternalità positive immateriali e, compatibilmente con esse, altresì materiali (v. Valore; Servizio museale).

La particolare luce proiettata da alcuni anni sul termine valorizzazione, per effetto di provvedimenti finalizzati a trarre utilità mercantili mediante cessioni di beni pubblici con cui migliorare il bilancio statale, è stata causa di equivoci e di diffidenza verso l'economia della cultura e più ancora verso l'approccio aziendale alla gestione dei beni culturali. Eppure, anche assumendo il termine valorizzazione in questa riduttiva accezione, i timori dovrebbero essere contenuti in considerazione della reale possibilità, oltre che della teorica volontà espressa dalla normativa, di conciliare valore sociale e di mercato, salvaguardando in ogni caso i diritti della persona e gli interessi pubblici essenziali (Marella 2012). La legge tutela difatti l'interesse pubblico che insiste su beni culturali anche di proprietà privata e, per contro, stabilisce che quelli di appartenenza pubblica sono sì "destinati alla fruizione della collettività", ma "compatibilmente con le esigenze di uso istituzionale e sempre che non vi ostino ragioni di tutela" (D.Lgs 42/2004, art. 2, c. 4).

Ma il problema di fondo è che la nostra cultura giuridica ed economica rimane legata da secoli al valore culturale in quanto espresso da una "cosa" o, più precisamente da un "bene patri-

moniale", ossia da un'entità che si qualifica anzitutto in ordine all'esercizio dei diritti di proprietà: la legge di tutela si pone infatti come mero argine al libero esercizio dei diritti "reali" inerenti alla proprietà.

Questo approccio "cosificante" è paradossalmente coerente con una visione neoidealista, tuttora assai diffusa, che, ignorando il valore relazionale dei beni, si ferma al valore (v.) in sé delle "cose d'interesse artistico o storico" e ritiene che questo svilita quando serva ad utilità materiali. Eppure umanisti di alto prestigio hanno avvertito da decenni che "costituiscono patrimonio tutte quelle cose a cui va il nostro interesse e che, pertanto, sopravvivono e si mantengono grazie a questo interesse e in ragione dei vantaggi, sia materiali che spirituali, che ne ricaviamo" (Urbani 1967, inedito). Hanno perciò denunciato "quella particolare forma di spreco che fin qui abbiamo fatto del patrimonio storico-culturale, confinandolo nel suo ruolo metafisico di bene o valore ideale, e così in realtà consegnandolo a una pura e semplice vicenda di decadenza materiale per incuria e abbandono" (Urbani 1981, pag. 52). Dunque hanno chiesto di far cessare lo "scandalo che la condizione prima della sopravvivenza di questo patrimonio stia nel puro e semplice riconoscimento del suo valore ideale, non accompagnato da nessuna azione intesa a integrare questo valore nei nostri modi di vita" (Urbani 1981, pag. 51).

Pur fra mille resistenze, questa consapevolezza va affermandosi largamente. Nella *Convenzione di Faro* (Council of Europe, 2005) il patrimonio culturale non è più visto come un bene da proteggere per il suo valore intrinseco, ma come una risorsa il cui valore è dato anche dalla sua utilità per lo sviluppo sostenibile e per il miglioramento della qualità di vita delle persone, talché le politiche di salvaguardia dovrebbero essere integrate con le politiche ambientali, economiche e sociali.

Delle notevoli utilità materiali derivabili dai beni culturali, e nient'affatto a scapito dei benefici immateriali, si era cominciato ad accorgersi anche in sede politica e legislativa specialmente negli ultimi decenni del secolo scorso. L'attenzione, a fronte della crescente domanda verificatasi a partire dagli anni Settanta, andò allora specialmente al turismo, ma, affermandosi i principi della economia della conoscenza, si comprese altresì che "la cultura, come *habitat* colto e diffuso" può avere una funzio-

ne cruciale “per lo stesso modello di sviluppo della economia nazionale” (Paci 1988, pag. 74) e che il *cultural heritage* e con esso la conoscenza tacita (v.) accumulata localmente nei secoli hanno un rilievo strategico in quanto *asset* produttivi e fattori competitivi rilevanti nelle logiche di mercato.

Per implementare questi obiettivi, l'innovazione necessaria passa dal comprendere, sovvertendo l'opinione tuttora prevalente anche in ambito aziendale (v. Marketing), sia che il valore di un bene anche di specie culturale ed eventualmente artistica si definisce e si struttura a partire dalla domanda e in funzione di essa e, pertanto, facendo riferimento a portatori di interessi ben individuati, sia che ciò non comporta la sostituzione di strategie e politiche *mission oriented* con logiche mercantili, sia che domanda e offerta sono interdipendenti.

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

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

nio culturale e il suo contributo al benessere e alla qualità della vita, collima dunque con i processi in atto di democratizzazione della cultura e di *open government* (v. Programmazione negoziata; Progetti per il paesaggio; Piani paesaggistici).

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

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

A ciò molto possono e dovrebbero contribuire gli istituti e luoghi della cultura, a condizione che non si limitino al grado

minimo dell'attività di valorizzazione, ovvero all'offrire la sola accessibilità fisica alla visione degli oggetti, e a condizione che si verifichi anche per essi la medesima innovazione dell'offerta. Non basta, infatti, puntare su più efficaci politiche di promozione (v. Marketing). Né basta incrementare l'offerta, se questa si attiene ai modelli precedenti, invece di comprendere le diverse finalità postulate dal contesto odierno, acquisendo una conoscenza analitica dell'intera gamma della domanda attuale e prospettica (v. Servizio museale) ed erogando conseguentemente servizi, nonché beni di consumo e prodotti industriali, che, esplicitando il potenziale implicito nello stock, soddisfino la più ampia gamma di bisogni/desideri.

Mirando a questo, le attività di gestione devono essere altresì improntate alla consapevolezza del fatto che la quantità e qualità di valore da creare dipendono dal *global service* nell'insieme delle tante ed eterogenee risorse immateriali e materiali che, oltre alle canoniche componenti contemplate in letteratura, dall'ambiente fisico al personale di contatto e al *prosumer*, vengono immesse nel processo produttivo. Fra le molte particolarmente rilevanti: i) le competenze di merito scientifico e culturale e le strumentazioni necessarie a riconoscere il potenziale dei beni culturali su cui si agisce; ii) la capacità di indagare e segmentare debitamente la domanda manifesta e di far emergere quella latente; iii) la cultura del servizio atta ad individuare le attese della domanda, nonché le risorse di cui questa dispone per valersi dell'offerta, e a corrispondervi incessantemente meglio; iv) le politiche di marketing con particolare riguardo alla produzione di un'offerta capace di generare utilità molteplici, multidimensionali e *multistakeholder*.

Il bene culturale su cui insiste l'attività di valorizzazione è funzionalmente da intendere, quindi, come uno dei fattori produttivi. La sua quantità e la sua qualità rivestono ovviamente primaria importanza per la bontà dell'offerta. Poiché, però, quantità e qualità agiscono in combinazione con molti altri input, la *performance* (v.) ne è condizionata, ma non insuperabilmente determinata. La eventuale esiguità della quantità e della qualità dello stock disponibile non costituiscono, quindi, un vincolo strutturale, tanto quanto la loro eventuale rilevanza non è sufficiente garanzia di successo. Contro la concezione fordista di marketing culturale (v.) va infatti considerato che "ce décro-

chage entre «support» et «services» est essentiel pour l'analyse économique du patrimoine" (Grefe 1990, pag. 42).

Per altro il valore generato per gli utenti diretti dei servizi resi dagli istituti di cultura, nonché per quelli che ne traggono utilità in vario modo, pur non facendo esperienza diretta dell'offerta, aumenta di riflesso non solo la probabilità che venga sopportato il costo di conservazione dei beni, bensì anche il valore aziendale degli istituti stessi sia privati che pubblici (v. Redditività), che potranno pertanto accrescere progressivamente le risorse materiali e immateriali per mezzo delle quali generare ulteriore valore.

Bibliografia

- CERQUETTI M., *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Franco Angeli, Milano, 2014; COUNCIL OF EUROPE, *Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society*, (CETS n. 199), Faro 2005; DE VARINE H., *Radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale*, CLUEB, Bologna, 2005; GREFFE X., *La Valeur Economique du Patrimoine*, Anthropos, Paris, 1990; MARELLA M.R. (a cura di), *Oltre il pubblico e il privato. Per un diritto dei beni comuni*, Ombre Corte, Verona, 2012; MONTELLA M., *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Mondadori-Electa, Milano, 2009; PACI M., "Investimenti in cultura per un vivere civile", in *Politica ed Economia*, 7/8, 1988, pagg. 73-76; PETRAROIA P., "Storia (storie?) dell'arte (delle arti?) e valorizzazione", in *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of the Cultural Heritage*, 1, 2010, pagg. 143-148; PETRAROIA P., "Professionalità degli addetti ai musei: una leva per la qualificazione dei servizi di valorizzazione e tutela nell'attuale assetto normativo", in MONTELLA M., DRAGONI P., *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, CLUEB-EUM, Bologna, 2010, pagg. 276-289; PETRAROIA P., "Nuove sfide per la storia dell'arte e per la valorizzazione del patrimonio culturale", in *Rivista dell'Istituto per la Storia dell'Arte Lombarda*, 2, aprile 2011, pagg. 7-18; PETRAROIA P., "La valorizzazione come dimensione relazionale della tutela", in NEGRI-CLEMENTI G., STABILE S. (a cura di), *Il diritto dell'arte. La protezione del patrimonio artistico - 3*, Skira, Milano, 2014, pagg. 41-49; PETRAROIA P., DELLA TORRE S., "Norme e pratiche senza sistema", in *Economia della cultura*, XVIII, n. 2, 2008, pagg. 161-172; SACCO P.L., FERILLI G., "Cultura 3.0 e partecipazione attiva", in GROSSI R. (a cura di), *Cultura. L'alternativa alla crisi per una nuova idea di pro-*