



CONFINDUSTRIA
Veneto

*RUOLO INNOVATIVO DI CONFINDUSTRIA NELLE NUOVE ECONOMIE
DELL'INTANGIBILE.*

Appunti per una strategia di leadership nell'economia della
cultura e nell'economia del turismo

*"For too long the range of values provided
by culture attributes and artefacts has not
been recognized: their role in job creation,
social cohesion, tourism, and so on.
Cultural preservation and renewal is not
a luxury good, something to be done
later. It is a productive sector."*

James D. Wolfensohn
Past-President World Bank

Romano Toppan
Giugno 2011

INDICE

Introduzione

Lo scenario di economie vecchie e nuove

Primo passo: revisione critica delle leggi tradizionali del mercato

- ◆ *la legge della domanda e dell'offerta (Joseph Stiglitz)*
- ◆ *la legge della relazione, ancora diffusamente percepita come reale, naturale e scontata, tra aumento del reddito e felicità (Daniel Kahneman e Michael Seligman)*
- ◆ *La legge di Gibrat, sulle economie di scala (Sebastiano Brusco)*
- ◆ *La competizione come regola assoluta (Mitbestimmung)*
- ◆ *L'assunzione presunta della omogeneità del mercato (Giacomo Beccattini, Enzo Rullani)*
- ◆ *Il rapporto tra attivi tangibili ed attivi intangibili (Hélio Mattar)*
- ◆ *In cauda venenum e la legge di Baumol*

Secondo passo: candidarsi alla leadership della economia della conoscenza, del turismo e della cultura

Il Quadro logico o strategy : il quadro logico più coerente ha almeno tre dimensioni essenziali :

- *la sostenibilità,*
- *i sistemi di qualità*
- *i sistemi del well-being e la Happiness Economy.*

Terzo passo: approfondire i nuovi paradigmi culturali delle potenze emergenti

Quarto passo: adattare le soluzioni gestionali di successo nella mani-fattura alle soluzioni gestionali della mente-fattura

- ◆ *La cultura della competitività (e della competenza)*
- ◆ *La cultura delle economie coalizionali (distretti, clusters, Patti territoriali)*
- ◆ *La cultura del mecenatismo (Articolo 38 della Legge 342/2000)*
- ◆ *La cultura manageriale (produttività della cultura e dei beni culturali, del turismo e dell'ambiente)*
- ◆ *Le "industrie" culturali e creative*

Conclusione

Introduzione :

La Confindustria Veneto ha avvertito il bisogno di fare una “torsione” strategica alla sua azione verso alcuni grandi obiettivi, connessi soprattutto agli scenari profondamente cambiati in questi ultimi dieci anni, e destinati a cambiare ancora più velocemente nel prossimo futuro.

I dati, che qui non occorre richiamare in dettaglio, parlano da soli : il nostro paese è in discesa nel posizionamento all’interno del G8 e persino all’interno del G20 : nel 2010, utilizzando il Purchasing Parity Power, il Brasile ha superato l’Italia, occupando il nono posto e facendo scivolare il nostro paese al decimo secondo la tabella aggiornata al 31 dicembre 2010 :

Tab. 1 – Classifica dei PIL (secondo il Purchasing Parity Power)

POSIZIONE	NAZIONE	PIL (IN MILIARDI DI EURO)
1	STATI UNITI	14.256,275
2	CINA	8.765,240
3	GIAPPONE	4.159,432
4	INDIA	3.526,124
5	GERMANIA	2.806,226
6	REGNO UNITO	2.139,400
7	RUSSIA	2.109,551
8	FRANCIA	2.108,228
9	BRASILE	2.013,186
10	ITALIA	1.740,123
11	MESSICO	1.465,726
12	COREA DEL S	1.364,148
13	CANADA	1.281,064
14	INDONESIA	962.471
15	TURCHIA	880.061
16	AUSTRALIA	851.170
27	ARABIA S	593.385
18	ARGENTINA	584.392
19	SUDAFRICA	492.684
	UNIONE EUR.	14.793,979

Ancora nel 2005, l’Italia era al quinto posto : in pratica ha perduto una posizione all’anno. Nell’ultimo numero della rivista *The Economist*¹, l’editoriale dà dell’Italia una immagine a dir poco inquietante: nessuno è in grado di attribuire a questa come ad altre fonti un valore assoluto o tantomeno dogmatico. Ma è anche vero il famoso assioma di Thomas William, grande sociologo americano, che afferma:” Le cose che la gente percepisce come reali, sono reali nelle loro conseguenze”. Se la percezione del nostro paese in giro per il mondo, soprattutto tra la gente che conta, è negativa, non importa che questo sia vero o falso : le conseguenze sono comunque negative.

Di fronte a questa situazione, possiamo avere due elementi di consolazione (magra):

- a) **il primo riguarda la valutazione della ricchezza delle nazioni**, che, misurata secondo i criteri tradizionali del PIL, non soddisfa quasi più nessuno, perché molti grandi economisti, tra i quali Amartya Sen, Joseph Stiglitz, Daniel Kahneman, Jean-Paul Fitoussi ecc, propongono in modo sempre più fondato la necessità e l’urgenza di cambiare i parametri di valutazione, introducendo indicatori più intangibili, legati cioè

¹ *The Economist*, 11th June 2011 ,p.11: “When Europe’s economies shrink,Italy’s shrinks more:: when they grow, it grows less” (quando le economie europee scendono, quella italiana scende di più, e quando crescono, quella italiana cresce di meno”).

alla qualità del capitale sociale e culturale, ai beni relazionali e alla misura della felicità e così via. Sotto questo profilo, una nazione importante come la Francia ha già fatto un passo in avanti significativo, con l'incarico che Sarkozy ha dato ad un gruppo di economisti, tra i quali tutti quelli appena citati, perché formassero una Commissione di studio e riferissero in modo preciso e documentato sui nuovi criteri da adottare per modificare gli indicatori tradizionali del PIL e introdurre una nuova visione e una nuova forma di valutazione della ricchezza e della prosperità della nazione. Il rapporto è disponibile². **Sotto questo profilo, possiamo dire che il nostro paese, introducendo questi parametri più "intangibili" al suo valore economico, è un paese che ha un potenziale infinitamente più grande delle sue effettive performance : basti pensare al patrimonio culturale, che fa dell'Italia il paese con la più alta densità di beni culturali (sia di prodotto, come i monumenti, che di processo, come la creatività del design, degli eventi, del cinema...) nel mondo:** per avere una idea più precisa di questo "capitale intangibile" (anche se purtroppo non valorizzato adeguatamente) il secondo paese per beni culturali è la Francia (quasi alla pari con la Spagna). Ma il rapporto tra l'Italia e la Francia (o la Spagna) su questo terreno è di sette a uno. Vale a dire che se gli italiani fossero bravi almeno come i francesi, che sono i più abili del mondo a valorizzare il loro patrimonio culturale, ricaverebbero un valore economico pari a circa 400 miliardi di euro all'anno, pari a poco meno di un quarto dell'intero Prodotto Interno Lordo, con benefici facilmente immaginabili sia sul piano della occupazione che sul piano della creazione di imprese "culturali", di eventi, di ricchezza, di attrazione turistica e così via. Per la sola occupazione (che comunque fa parte integrante della catena del valore), il settore della cultura ha parametri *labour intensive* evidenti e facilmente intuibili : per avere una idea abbastanza precisa, calcolata da ricercatori che si occupano della economia della cultura, basti pensare che 1 miliardo di Euro investiti in settori hard come quello petrolifero, generano circa 300 posti di lavoro nuovi, mentre la stessa cifra, investita nella economia della cultura e nelle sue filiere connesse, ne genera circa 12.000, vale a dire quaranta volte tanto. Se poi pensiamo alle ricadute sulla creazione di imprese, che è forse il fenomeno o l'effetto che sta più a cuore alla Confindustria, basta dare una occhiata a quanto è successo subito dopo l'entrata in vigore della Legge Ronchey, che, pur essendo limitata ai cosiddetti "servizi aggiuntivi" dei Musei e dei siti archeologici e culturali, ha fatto da *spin off* per alcune migliaia di nuove imprese, alcune grandi, come Electa o Thesaaron, altre più piccole o addirittura individuali. Se Confindustria Veneto fosse capace di formulare una strategia decisa e ben fondata sul terreno della economia della cultura (e del turismo come sua maggiore macchina di trasformazione in ricchezza), potrebbe dare a questo settore un impulso molto più produttivo di quanto non lo sia attualmente, che veleggia, tra inerzia, resistenze, crolli di Pompei, degrado delle dimore storiche, svendita di beni, tombaroli e criminalità, attorno a un decimo del suo potenziale. Dal punto di vista di qualsiasi impresa che si rispetti, come le piccole e medie imprese del nostro Veneto, una cosa del genere è una "eresia" enorme e nessuno si inventerebbe di far produrre al suo capitale "solo" un decimo del suo potenziale : sarebbe una impresa destinata a morire ancora prima di nascere. E' proprio quello che succede all'Italia-impresa. Se, per ipotesi, il contributo di una forza sociale ed economica come Confindustria, diventasse capace di produrre in questo tipo di economia un "innesto" di redditività, anche modesto, maggiore di quello attuale, per ogni punto di percentuale in più si otterrebbero decine di miliardi di Euro, quindi qualcosa di

² Stiglitz J., Sen A.K., Fitoussi J-P. (2009), Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress, Paris.

significativo e non di marginale, anche se, purtroppo, si continua a pensare alla economia della cultura come qualcosa di “effimero”, di futile o, persino, di inutile (come è sfuggito, purtroppo, ad un ministro dell’economia molto di recente : speriamo sia stata solo una gaffe). E i dati OCSE che citeremo più avanti sono essi solo eloquenti. Del resto, non si capisce perché una industria davvero futile (e certamente inutile) come quella del gossip, che fattura 10 miliardi di euro all’anno, abbia fior fiore di imprenditori, professionisti, giornalisti, spioni, paparazzi, e non ve ne siano di altrettanto decisi, tosti e motivati nell’industria culturale vera e propria. Lo sbilanciamento della redditività verso il futile, verso l’intrattenimento (basti pensare alle televisioni), verso le canzonette, è enorme, in paragone all’impegno verso aspetti meno effimeri della cultura. La macchina di Sanremo è da sempre un esempio : la cura e l’acribia dedicata a questo evento (come a quelli del calcio³, comprese le scommesse illegali) sono così elevate, che basterebbe solo un terzo dello stesso impegno per fare produrre di più il disastrato sito archeologico di Pompei, il turismo di Venezia, Firenze e così via.

b) il secondo riguarda in particolare il Veneto: rispetto al posizionamento della nostra nazione, appare sempre più evidente, ad un osservatore neutrale, come essa abbia sempre più la fisionomia di un grande satellite, ancora vitale e non del tutto spento, in mezzo a molte stelle cadenti (la Lombardia è, per un terzo della sua economia, in mano alla ‘ndrangheta!)⁴ : satellite, cioè, di un pianeta, l’Italia, sempre più piccolo e sempre più lontano dal sole della modernità, della economia aperta e competitiva, nel quale non contano quasi mai le competenze, ma le referenze, dove la circolazione delle élites ha un andamento verso il basso, con cooptazioni e vassallaggi che ci riportano ad un clima anteriore alle grandi rivoluzioni moderne, quello dell’ancien régime, con feudatari che vivono di rendite di posizione, corporazioni che godono di privilegi, di caste sempre più capillari, che assorbono ricchezza senza produrre alcun valore, cominciando dalla bassissima redditività dei dipendenti pubblici, che, in alcuni casi, come è stato scritto anche sul CORRIERE DELLA SERA recentemente, sfiora appena il 20% del costo del loro stipendio. **E’ naturale che una organizzazione di “imprenditori”, che si affannano ogni giorno, pungolati talvolta duramente dalla concorrenza e dalla competitività, a creare valore, non può assistere a questo spreco immane**, che fa aumentare la percentuale di debito sul PIL (siamo ormai al 118%) e l’economia del futile e dell’inutile sta soppiantando, spesso in forme di criminalità vera e propria (non solo nel sud, ma anche nelle scommesse del calcio, nei bonus di ex-presidenti di grandi gruppi finanziari che rilevano 15 milioni di Euro in cambio di un solo anno di prestazione e così via), il valore creato da imprenditori e lavoratori con tanta fatica. Il Veneto, tuttavia, non è solo una regione nella quale la creazione di valore dell’industria è tra i più elevati del paese e dell’Unione, ma è anche in testa alla classifica nazionale proprio in alcune economie dell’intangibile, come l’economia del turismo e l’economia della cultura, grazie ad un patrimonio immenso dovuto, in particolare, a quella forma di civiltà altissima e durevole (per 1.100 anni) che è stata la Repubblica di Venezia. Essa ha sparsa in tutto il territorio

³ Il calcio è la cosa più importante delle cose non importanti (Arrigo Sacchi)

⁴ Il federalismo, che procede lentissimo e controverso (e quasi finto: è un federalismo „aggiuntivo“ e non sostitutivo, anche sul piano fiscale), è già stato realizzato in pieno dalla criminalità organizzata che, tempestivamente, si è spostata al Nord, prima che le regioni del sud possano rimanere (non si sa mai!) senza l’abbondanza di risorse tradizionalmente allocate e trasferite dalle regioni virtuose : quando il federalismo sarà compiuto, le regioni del nord si troveranno già in casa le potenti cosche che ne cancerizzeranno l’economia, come è stato fatto nelle regioni del sud. Già ora un terzo della economia lombarda è avvolto in questa rete.

veneto segni e impronte della sua civiltà, con le 4.000 ville venete e dimore storiche (la più alta densità di dimore storiche del mondo : in pratica una dimora storica ogni mille abitanti), con la gestione oculata e di lungo termine delle terre (le foreste del Cansiglio, le colline, le pianure coltivate) e delle acque, con i lavori imponenti sulla deviazione dei fiumi, sulla conservazione delle lagune, in una parola con la creazione, ora purtroppo molto compromessa, di una “paesaggio culturale” unico e originale. Il potenziale della regione, perciò, è tuttora elevato, e compito di una classe dirigente come è la CONFINDUSTRIA VENETO, è contribuire in modo deciso e senza collusioni per valorizzare questo potenziale e proiettarlo nel futuro con la capacità e le competenze dimostrate nella creazione di valore nei settori economici e produttivi dell’industria e dei servizi. **Il trasferimento di queste competenze da un settore all’altro è possibile, è necessario, è urgente, e candida il tessuto “imprenditoriale” a disporre delle proprie qualità e delle proprie eccellenze per far ricavare una redditività significativa anche dalle nuove economie, come appunto sono quelle legate al turismo e alla cultura.**

Lo scenario di economie vecchie e nuove

Lo scenario che si è aperto negli ultimi dieci anni nella società moderna, viene definito dai vari esperti e da alcuni futurologi con forme diverse, che riflettono differenti visioni del mondo e differenti opzioni sull’elemento più caratteristico e più specifico della evoluzione in corso.

Citiamo solo alcune di queste espressioni :

- *knowledge economy* (economia della conoscenza)
- *information society* (società della informazione),
- *net economy* (economia delle reti),
- *innovation economy* (economia della innovazione e della creatività)
- *happiness or well-being economy* (economia della felicità e del well-being),
- *experiences economy* (economia delle esperienze e delle emozioni)
- *gift economy* (economia del dono e della gratitudine)
- *social economy* (economia sociale, della cooperazione, della solidarietà e del terzo settore)
- *economia della sostenibilità* (con ramificazioni nella green economy, nello slow food, nella agricoltura biologica, nella economia della decrescita felice, nel turismo ecologico, nella riqualificazione urbana, nell’industria e nell’artigianato del restauro e così via)

“Finora le forme di produzione hanno determinato le forme di relazione sociale, oggi succede il contrario”

Anche se nessuno le cita, metterei in questo elenco anche le cosiddette “*survival economies*”, ossia quelle economie minori che conservano (forse ancora per poco tempo) quei saperi e quei *know how* tramandati fin dai tempi più antichi, e che costituiscono un vero e proprio *problem solving* pratico per situazioni di emergenza, di tecniche elementari e a basso costo per poter sopravvivere, trovare cibo in condizioni di estrema povertà di mezzi e di risorse: in una parola quel genere di economie che i nomadi dei deserti, piuttosto che i nostri artigiani delle valli montane dei Walser, dei Ladins, dei Cimbri e di altre innumerevoli piccole comunità che vivevano (o vivono tuttora) in aree molto marginali , hanno permesso a loro di sopravvivere per millenni. Espressivo aneddoto di questo tipo di economie è quello del Tuaregh che è capace di sopravvivere nel deserto implacabile del Sahara con un dattero solo : il primo giorno mangia la

buccia, il secondo la polpa, il terzo l'osso, e finalmente trova una oasi. Nessun occidentale medio ne sarebbe capace : in casi di emergenza, come black out, inondazioni o altri fenomeni di semplice crisi economica improvvisa, pochi sarebbero capaci di escogitare risposte efficaci per sopravvivere, come invece sono capaci questi popoli, anche senza ricorrere ai soliti esempi citati da *"I Tristi Tropici"* di Claude Lévy-Strauss⁵.

Tutte le forme di economia citate hanno i loro economisti, a volte molto famosi, come Daniel Kahneman. Premio Nobel dell'Economía nel 2002⁶, uno dei padri della economia della felicità, insieme con molti altri come Seligman e Diener⁷, Veenhoven⁸, Layard⁹, Stiglitz¹⁰ e Amartya Sen¹¹.

L'economia delle reti conta anch'essa su esperti o economisti di livello mondiale come Manuel Castells¹² e Jeremy Rifkin¹³, il quale, nella sua prima opera, aveva scritto il celebre libro *"La fine del lavoro"*¹⁴ che prefigurava già la fisionomia che avrebbero avuto le economie dal 2000 in poi.

La economia sociale e della cooperazione solidale, unita al terzo settore, ha un numero impressionante di cultori, come Robert Solow¹⁵ (Premio Nobel dell'economia nel 1986), Alvin Toffler¹⁶ (con la sua idea della economia non monetizzata), Hernando de Soto¹⁷ e soprattutto Robert Putnam¹⁸, con i suoi studi sul capitale sociale come base fondamentale della vera ricchezza di una nazione, di una regione, di una nazione. E a questo proposito, un elemento caratteristico proprio del Veneto, è che, secondo gli studi più aggiornati sulla misurazione della *"qualità e intensità"* del capitale sociale, noi abbiamo da soli quasi il 20% dell'intero capitale sociale della nazione, attraverso le evidenze oggettive di : intensità e grado funzionale dell'associazionismo, intensità e grado di efficacia delle economie coalizionali (es. distretti, consorzi, clusters, associazioni imprenditoriali, enti mutualistici, come gli enti bilaterali e così via), di volontariato, di società dedite allo sport, alle cooperative sociali dedite ai disabili, agli indici di integrazione degli immigrati, che, a dispetto della nomea *"leghista"* della regione, in realtà tutti gli osservatori indipendenti, cominciando da Caritas Migrantes, considerano i più alti del paese.

⁵ Lévi-Strauss C. (2008), *Tristi tropici*, Il Saggiatore, Milano.

⁶ Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.).(1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.; Kahneman, D., & Tversky, A. (Eds.). (2000). *Choices, values and frames*. New York: Cambridge University Press; Kahneman, D, Krueger, A, Schkade, D.,Schwarz, N., Stone, A. (2006), *Would you be happier if you were richer ? A focusing illusion*, *Science* 312: 5782..

⁷ Diener E.-Seligman M.E.P. (2004), *Beyond Money.Toward an Economy of Well-Being*, *Psychological Science in the Public Interest*, Vol.5,Number 1 ; Seligman E.P.M.(2002), *Authentic Happiness*; Seligman Ed

⁸ Veenhoven R.(2002), *Average happiness in 68 nations in the 1990s : How much people enjoy their life-as-a-whole*,Retrieved April 12,2004.

⁹ Layard R.(2011), *Happiness: Lessons from a New Science*, Penguin Ed.

¹⁰ Stiglitz J.(2002), *Principles of Macroeconomics*, third edition, with Carl E. Walsh, W.W. Norton & Company ; Stiglitz J.(2002), *Globalisation and Its Discontent*,W.W. Norton & Company.

¹¹ Sen, A.K. (1993), *The Quality of Life*. (with Martha Nussbaum),Oxford: Clarendon Press, 1993; Sen A.K.(1999), *Sen, Amartya, Development as Freedom*, Oxford, Oxford University Press, 1999.

¹² Castells M.(1996), *The Rise of the Network Society*,Blackwell Publishers,Oxford (Traduzione italiana con : *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore/EGEA,2002.

¹³ Rifkin J.(2000), *The Age Of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life is a Paid-For Experience*, Putnam Publishing Group,

¹⁴ Rifkin J.,*La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Baldini & Castoldi, Milano 1997.

¹⁵ Solow R.M., *Lavoro e welfare*, Edizioni di Comunità, Milano 2001.

¹⁶ Toffler A.(1980),*The Third Wave*,Bantam Books

¹⁷ De Soto H.(2000), *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. Basic Books, 2000 (*El misterio del capital: ¿Por qué el capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo?*)

¹⁸ Putnam R. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.

Anche se Confindustria Veneto non può entrare più di tanto nel merito della forma economica che abbiamo chiamato *economia del dono e della gratitudine*, perché si tratta delle attività e delle prestazioni erogate senza un corrispettivo monetario, tuttavia è giusto che anche gli industriali ne tengano conto, quando formulano le loro strategie, almeno per un riconoscimento (anche il solo riconoscimento talvolta dà gratificazione, non solo il denaro): si tratta del vastissimo mondo del lavoro domestico delle donne (che lavorano 365 giorni all'anno, mediamente per almeno tre ore, per lavare, stirare, accudire i figli, fare la spesa, ecc. ecc.) che il gruppo di economisti che fanno capo a Lavoce.info (tra i quali Tito Boeri, della Università Bocconi) calcola, se si dovesse farne una valutazione monetaria, intorno ai 400 miliardi di Euro all'anno : la cosa curiosa è che, indipendentemente gli uni dagli altri, sia gli economisti della cultura e del patrimonio che gli economisti della economia del dono arrivano ad una cifra identica, sia pure per vie diverse.

Certamente fino a pochissimo tempo fa nessuno avrebbe dato un soldo per riconoscere questo tipo di economia come così importante e insostituibile, e avrebbe pensato che si trattasse solamente di una visione “colta” e raffinata, come omaggio puramente celebrativo del padre della Economia del dono, l'antropologo Marcel Mauss, autore del celebre “Saggio sul dono”¹⁹.

E proprio con riferimento a noi e al Nord-est in generale, nella sua prefazione al libro di Marcel Mauss, Marco Aime annota:

“ Prendiamo il caso del mitico Nord-est di casa nostra, osannato e celebrato quale esempio del boom della piccola industria, della cultura del lavoro, dell'ideologia capitalista convertita a livello familiare. In questa terra, che vanta i redditi medi più alti d'Italia, ... ci si attenderebbe di incontrare gente ossessionata dal lavoro e dal guadagno, la quale passa il tempo a parlare di schei. In parte è senz'altro così, ma proprio qui, nella patria della famiglia trasformata in azienda, si riscontra la più elevata presenza di attività di volontariato. In una società che sembra aver posto l'ideale del guadagno e dell'ottimizzazione dei profitti in cima alla propria scala dei valori, ritroviamo numerose testimonianze di un impegno che non ha nulla di remunerativo... Che cos'è l'azione di volontariato se non un dono offerto sotto forma di servizi ? E che dire dei moltissimi donatori di sangue e di organi che consentono di salvare numerose vite, senza guadagno materiale alcuno ? “²⁰

Primo passo: revisione critica delle leggi tradizionali del mercato

Alla luce di questo formidabile gruppo di nuove economie, che stanno ridisegnando in modo profondo (ed irreversibile) la fisionomia del mercato, molte leggi economiche alle quali abbiamo attribuito finora la stessa dignità dei dogmi sanciti dalla infallibilità del papa, sono più che traballanti. Anche se alcune di queste leggi fossero state e siano tuttora valide per l'economia di mercato classica, orientata alla produzione industriale, ora e in futuro esse vanno attentamente sottomesse a una radicale revisione, con tutte le conseguenze che questa revisione può comportare negli aspetti “operazionali”, come la redazione di uno stato patrimoniale e un conto economico (tale distinzione traballa sotto le esigenze specifiche delle economie dell'intangibile, come vedremo), oppure le tecniche di marketing (le ultime sue definizioni, anche se talvolta comiche, come : marketing virale, marketing sensoriale, marketing emozionale e via dicendo, fanno trapelare questa “contorsione” gigantesca che ha subito il mercato dei consumi e dei consumatori), oppure la valutazione in borsa delle aziende (le bolle

¹⁹ Mauss M.(2002), Saggio sul dono, Einaudi, Torino.

²⁰ Prefazione a: Mauss M.(2002), Saggio sul dono, Einaudi, Torino. Commission européenne (1997), Fonds Structurels communautaires.Pactes territoriaux pour l'emploi-exemples de bonnes pratiques, Luxembourg.

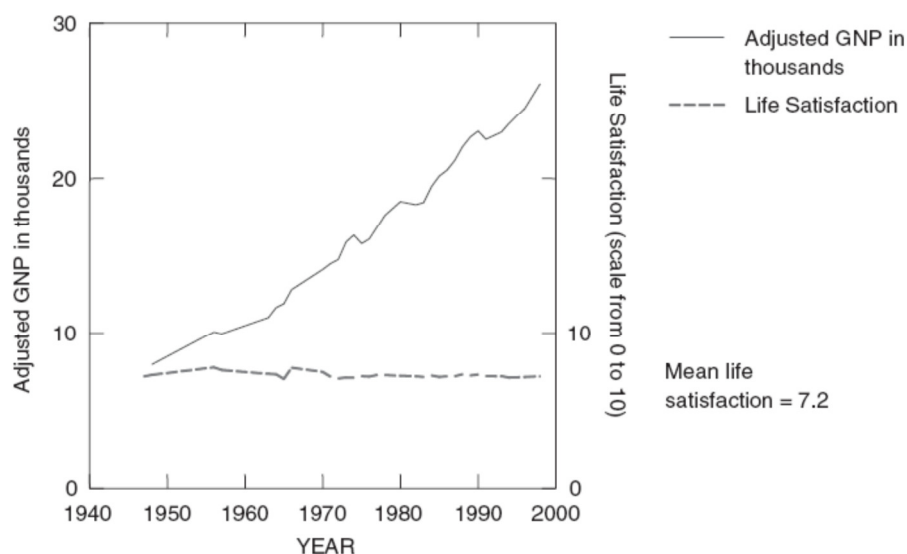
della net economy sono una prova della labilità e incertezza degli strumenti conoscitivi²¹ nel “misurare” la creazione di valore, con conseguenze che si sono rivelate a dir poco disastrose, con truffe colossali da parte di chi aveva, con facilità, fatto credere che i valori erano “incalcolabili”, quasi infiniti : ma se erano “in-calcolabili”, perché crederci?). Verifichiamone alcune a titolo di esempio:

- ◆ **la legge della domanda e dell’offerta:** soprattutto Stiglitz ha demolito con prove empiriche difficili da confutare che, di fatto, questa legge è sostanzialmente fasulla, perché parte da un presupposto che non si verifica che in circostanze eccezionali e rare, ossia che sia il portatore della offerta sia il portatore della domanda siano sullo stesso piano di relazione contrattuale. Quando Adam Smith suggerì questa formula per celebrare la nascita di un nuovo mondo economico, era alle prese con la costruzione sociale più assurda che possa esistere, ossia il feudalesimo, dove la asimmetria tra chi aveva il potere e chi non lo aveva era così abissale, che riportare una legge “liberale” come quella della domanda e offerta, costituiva un salto di “etica” sociale immenso. E Adam Smith²² presupponeva appunto questa “etica”, quando, prima ancora di scrivere il manifesto della economia del mercato (*La ricchezza delle nazioni*) scrisse “Teoria dei sentimenti morali” : ossia le relazioni nuove della economia dovevano basarsi su un rapporto di equità tra i produttori e i consumatori. Naturalmente, questo fondamento “etico” è stato ed è continuamente disatteso, e il comportamento di molte finanziarie, banche, e grandi imprese negli ultimi tempi hanno dato ragione e continuano a darla alla critica severa di Stiglitz : la crisi attuale è dovuta, almeno per il 50%, a una fraudolenta asimmetria tra domanda e offerta, dovuta a vere e proprie truffe colossali, da Enron alla Parmalat, dalla Lehman Brothers ai derivati confezionati alla City di Londra. Che tipo di eguaglianza, di simmetria o di equità c’era tra il “furbetto” del quartierino finanziario della city e il povero sindaco ignorante di finanza, che ha accettato i contratti capestro dei derivati ? Che tipo di equità informativa e conoscitiva c’era tra i fautori della bolla immobiliare e il cittadino comune che voleva solo farsi una casa decente ? Nella economia della cultura e nella economia del turismo, la legge della domanda e dell’offerta è ancora meno valida che negli altri settori : la manipolazione dell’offerta appare ancora più invasiva ed intrusiva. Non si può basare la cultura sulla base di una relazione di “merce” e nel turismo “mercificato” si manifesta la morte della sua essenza. Quello che differenzia, in modo evidente, la interpretazione del mercato della domanda e dell’offerta nel capitalismo tradizionale (del tangibile) dalla interpretazione del mercato nel capitalismo dell’intangibile (quello che Gates chiama “capitalismo senza attrito”), è descritto nella scheda dell’Allegato 1.
- ◆ **la legge della relazione, ancora diffusamente percepita come reale, naturale e scontata, tra aumento del reddito e felicità:** Uno dei risultati più interessanti che emerge dalle ricerche sulla felicità, è che nel lungo periodo mentre il reddito pro capite aumenta costantemente, la felicità rimane sostanzialmente invariata. E’ questo il paradosso fondamentale che ha dato origine agli interrogativi e ai dubbi crescenti dei padri della economia della felicità. Secondo le ricerche di Seligman, la soddisfazione media riportata dagli americani dal 1947 al 1998 è rimasta pressoché invariata, nonostante che il prodotto nazionale lordo sia aumentato di tre volte. Questo ed altri “paradossi” sono stati esaminati con rigore scientifico da molti economisti, tra i quali quelli citati prima. Di fronte a questa evidenza, Confindustria Veneto ha motivo per farsi promotrice di una lettura “diversa” della relazione tra reddito, ricchezza monetaria, e benessere o felicità.

²¹ Sulla natura illusoria dei “calcoli” finanziari e delle previsioni fasulle, compresa la borsa, interessante è il recente libro: Taleb Nassim N.(2008), *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*, Il Saggiatore, Milano.

²² Smith A. (1976), *La ricchezza delle nazioni*, Newton Compton Editori, Roma (*An Inquiry into the Mature and Causes of the Wealth of Nations*, first edition: 1776) e *La Teoria dei sentimenti morali* (*The Theory of Moral Sentiments*, first edition: 1759). Come si può facilmente notare, il testo sui “sentimenti morali” precede quello relativo alla ricchezza delle nazioni di ben 17 anni e questo sta a dimostrare che per il “fondatore teorico” del capitalismo, l’etica era il presupposto del nuovo modo di conseguire la ricchezza: l’obiettivo di Adam Smith, in altre parole, era quello di creare innanzitutto una frattura totale e irreversibile con il modo di conseguire la ricchezza del feudalesimo, fondata sul parassitismo e la violenza, e non sui meriti e la competenza. Tuttavia, il distacco dal feudalesimo doveva avvenire in primo luogo sul piano “etico” o della morale: il feudalesimo è durato così a lungo da sembrare quasi la forma “normale” e più coerente con la storia umana e la sua organizzazione sociale in classi e caste, ma sul piano morale la “normalità del male” che esso contiene è di una evidenza assoluta, soprattutto per la sua congenita ingiustizia e per la sua pretesa di rendere “sacra ed inviolabile” questa situazione inaccettabile e immorale con l’aiuto sollecito e colpevole della chiesa (dei preti, papi e vescovi, anch’essi ampiamente inclini allo status di “feudatari”, di principi-vescovi, di preti e abati con sinecure ecc.). Il capitalismo moderno, come lo concepisce Adam Smith, deve contenere in sé, per essere veramente tale e celebrare perciò il superamento definitivo del feudalesimo, una morale orientata ai diritti, alla equità e alla eguaglianza, in un parola ai diritti dell’uomo e del cittadino, alla democrazia diffusa e così via. Senza questi presupposti, il capitalismo diventa la continuazione, con altri mezzi (spesso molto ben mimetizzati) del feudalesimo, fondato su caste, privilegi immeritati, violenze mafiose.

Tab.2. Il PIL degli Stati Uniti e la media della soddisfazione della vita (dal 1947 al 1998)



- ◆ **La legge di Gibrat**, sulle economie di scala: Sebastiano Brusco²³ smentisce, inoltre, la Legge di Gibrat, che poneva correlazioni significative tra le dimensioni delle imprese e il saggio di sviluppo, facendo approfondite ricerche sui distretti (soprattutto di Prato e di Carpi). La presunta ottimizzazione attribuita alle grandi dimensioni e alle grandi imprese si è dimostrata falsa, perché le reti o le economie coalizionali delle piccole e medie imprese sono state capaci di conseguire risultati di produttività e di competitività molto più elevati delle grandi imprese, con il vantaggio di una relazione molto più profonda con il territorio, con lo sviluppo locale endogeno (e non esogeno, come spesso capita con gli insediamenti delle imprese grandi), la valorizzazione delle competenze, la fertilizzazione delle buone pratiche just in time, la gemmazione della cultura imprenditoriale e il consolidamento del capitale sociale nelle relazioni con i lavoratori e con la popolazione locale.
- ◆ **La competizione come regola assoluta:** la competizione (*mors tua vita mea*) è stata a lungo coltivata come principio prioritario del capitalismo dalla vulgata di una cultura industriale impregnata di liberismo più che di liberalismo (il quale, invece, ha una fedeltà molto più coerente con l'essenza del capitalismo moderno e con i suoi padri come Adam Smith, Stuart Mill e Jeremy Bentham, senza contare su quasi tutti i grandi economisti dal 1800 in poi, salvo rare eccezioni e non tra i più prestigiosi). La versione deteriorata della ideologia sociale che vede come sua essenza l'*homo homini lupus*, ha plasmato i comportamenti di fatto di molti imprenditori, non solo lungo tutto l'Ottocento e la prima metà del Novecento, ma anche in parte fino alla nostra epoca, malgrado l'introduzione di correttivi profondi nel dialogo sociale tra le imprese e i lavoratori, nella introduzione dei sistemi di qualità per rendere più soddisfacente la relazione tra produttori e consumatori, nella adozione di procedure di responsabilità sociale delle imprese e così via. La soluzione migliore, ben radicata nelle economie più sane e più produttive, come in Germania e nei paesi nordeuropei, è un modello che tenta di armonizzare competizione e cooperazione. E gli effetti di questo modello si sono potuti constatare proprio in questi anni di profonda crisi, nei quali la prima nazione a uscirne bene è proprio la Germania con il suo *Mitbestimmung*. Un grande futurologo, come John Naisbitt, nella sua opera più famosa, scriveva: "Più cresce la competizione più crescerà anche la cooperazione: concorrenza e cooperazione sono diventate lo *ying* e lo *yang* del mercato globale"²⁴. Il pericolo che il capitalismo continui a interpretare l'economia di mercato come dominio incontrastato della competizione, che pur si è ravvisata in termini devastanti nella stessa *new economy*, non appare così scontato: le forze e le energie, comprese le comunità virtuali dei gruppi di interesse, come i consumatori organizzati, i movimenti antiglobalizzazione, la rete di movimenti e associazioni del terzo settore, la rinascita vigorosa delle lingue, identità e comunità locali, daranno altrettanta capacità di influenza alla cooperazione e alla solidarietà, in termini altrettanto globalizzati di quanto lo sia la concorrenza. Naisbitt sembra propendere su un bilanciamento "qualitativo" destinato a dare come "sintesi", sul medio-lungo termine, una società più equilibrata tra capitalismo e solidarietà, tra stato e mercato.

²³ Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali. Una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, Torino.

²⁴ Naisbitt J. (1996), *Il paradosso globale. Più cresce l'economia mondiale, più i "piccoli" diventano protagonisti*, Franco Angeli, Milano.

- ◆ **L'assunzione presunta della omogeneità del mercato:** un altro pregiudizio o idea parassita che Brusco rilevava nella sua ricerca dentro il mondo delle piccole imprese (o addirittura nello scantinato delle imprese famigliari e del lavoro a domicilio) era l'assunzione della omogeneità del mercato, secondo la quale la divisione del lavoro tra grandi imprese e piccole o piccolissime imprese era stabilito nei termini nudi e crudi di una totale subordinazione. Al contrario, Brusco rilevò che le cose non stavano così : e la storia gli ha dato ragione, come gli ha dato ragione la politica che, soprattutto dopo la nascita delle regioni, ha promosso incentivi alle piccole imprese e all'artigianato, sia sulla base della evidenza crescente dei limiti di una lettura semplicistica della omogeneità del mercato nei termini descritti, sia sulla base di una prospettiva di “ riequilibrio “ del potere delle grandi imprese in termini di democrazia economica. Brusco già allora smontò questa bugia della economia corrente, rilevando come oltre il 50% delle piccole imprese producesse prodotti finiti e sancissero così, di fatto, la “ disomogeneità del mercato“ in termini di efficienza ed efficacia per niente inferiori alle economie di scala. “Produrre particolari non significa lavorare su commessa e lavorare su commessa non significa necessariamente subordinazione e alle economie di scala possono avere accesso anche fabbriche piccole, le dimensioni della fabbrica sono più determinate dalle esigenze di dominio e di sfruttamento più che dalle economie di scala ²⁵. E ancora : “ Le difficoltà di coordinamento e di organizzazione che spingono verso la concentrazione sono rilevanti soltanto nel periodo iniziale , durante la costruzione e l'avviamento degli impianti. Superata questa fase, tuttavia, tutte le ragioni a vantaggio dello stabilimento unico vengono meno “²⁶. Affermazioni coraggiose per quei tempi : l'approccio empirico sul campo, ha dato a Brusco la possibilità di precedere di oltre un decennio il tipo di analisi che , a proposito delle economie locali e distrettuali, è stato oramai universalmente accettato, perché da questi siti sono cominciate ad arrivare immagini così evidenti ed eloquenti , che non c'era più motivo di nutrire dubbi e pregiudizi, anche a prescindere dal fatto che l'industrializzazione per distretti solo tardivamente, sul finire degli anni '90, “ verrà riconosciuta come un'originalità del capitalismo italiano”.
- ◆ **Il rapporto tra attivi tangibili ed attivi intangibili²⁷:** la Confindustria, infine, di fronte alla economia della cultura e del turismo, ma anche di fronte alle altre nuove economie (come l'economia della conoscenza, l'economia della informazione, l'economia della felicità ecc.) deve modificare profondamente i propri paradigmi tradizionali nel valutare gli “attivi” e gli asset sui quali si basano i valori patrimoniali delle imprese e della produzione. Gli attivi intangibili erano solo il 18% nel 1941, oggi superano il 70%, con punte ancora più elevate in imprese come la Microsoft, la Apple, Google (della economia dell'informazione) ma anche in settori “manifatturieri” fortemente proiettati dal valore “reputazionale” del brand, come Prada e le altre Maisons della moda, così come i settori delle arti e dello spettacolo (per esempio le major di Hollywood, la galassia Mediaset, l'impero di Murdoch ecc.).
- ◆ **In cauda venenum e la legge di Baumol:** La valorizzazione della cultura ha un virus letale che si chiama “Legge di Baumol”²⁸. Si riferisce a molte attività della economia della cultura, come il teatro, i concerti e tutto quello che si riferisce *alle performing arts*. Senza entrare troppo nel merito della analisi di Baumol, è sufficiente dire che, accanto agli aspetti positivi evidenti di una economia dell'arte e della cultura, che sono moltissimi, vi sono anche dei punti deboli, sui quali è necessario che gli industriali, abituati alla logica delle loro produzioni e alla applicazione costante per l'aumento della produttività e per la “riproducibilità” dei prodotti con una “standardizzazione” portata all'estremo (per esempio con il toyotismo) , riflettano con atteggiamento “laterale” : tutte le forme di attività culturali, soprattutto in forma “diretta” e di evento, hanno un costo molto elevato, ma soprattutto un costo che è “irrestringibile”, nel senso che non c'è nessun modo, nessun accorgimento manageriale, non c'è kaizen che tenga, che lo possa ridurre. Un esempio : per eseguire un concerto di Mozart (“Così fan tutte”) o di Stravinsky, occorre utilizzare sempre tutto il tempo necessario : se durava due ore al tempo in cui si eseguiva a Vienna nel settecento o a Parigi a inizio novecento, durerà due ore oggi come in futuro e per sempre. E occorre utilizzare tutti gli stessi operatori : violini, flauti, trombe, pianoforti ecc. In altri termini, accade per la produzione culturale qualcosa che gli industriali percepiscono come “il contrario” delle forme di organizzazione e produzione alle quali si dedicano ogni giorno, cominciando da Ford, che iniziò la produzione di automobili in modi che riducevano i costi per unità di prodotto attraverso una organizzazione scientifica del lavoro enunciata da Taylor, e oggi una automobile esce già pronta dalla fabbrica

²⁵ Brusco S., o.c., p.89.

²⁶ Sforzi F., Prefazione a : Becattini G. (2000),Il distretto industriale, Rosenberg & Sellier, Torino, p. 16 .

²⁷ Un interessante contributo per approfondire la crescita degli attivi intangibili in rapporto agli attivi tangibili nelle attività economiche attuali e future, è quello che l'economista brasiliano Hélio Mattar espose nella sua relazione alla Conferenza Internazionale sull' Intangibile, tenuta a Ravello nel 2000 (cf. Next online n.14, 2000).

²⁸ Economista, docente della Università di New York e di Princeton.. Autore del testo “Perfoming arts - The Economic Dilemma”(1966), che è il primo testo scientifico nel quale viene affrontato il comportamento “anomalo”, rispetto al mercato industriale normale, della economia della cultura.

in poche ore, mentre un tempo occorrevano alcuni giorni. E questo è tuttora possibile con tutti i beni materiali e tangibili. Ma è raramente possibile con i beni immateriali e intangibili. Tutto questo pone all'industria una sfida importante, che la costringe anche qui a fare una revisione radicale del suo paradigma. E, detto per inciso, lo stesso principio di Baumol vale anche in un altro settore delicato che costerà sempre di più, che è quello della educazione. A questo scopo, Baumol fa appello ai settori che egli chiama "progressivi", ossia quei settori che riescono a produrre valore crescente diminuendo i costi per unità di prodotto e i tempi della sua produzione, affinché siano essi a "dare una mano" ai settori non progressivi, nei quali cioè questa operazione di riduzione dei costi per unità di prodotto non è possibile (e ovviamente non è neppure pensabile, se vogliamo conservare la autenticità del bene o della attività culturale in questione). Per gli industriali, quindi, si presenta l'impegno morale e sociale di una grande rivoluzione del loro ruolo nella società e nella economia. Sarebbe ora che diventino artefici della "bellezza", dopo che hanno fatto tanto come artefici del progresso, spesso rinunciando alla bellezza per la ricchezza²⁹.

Secondo passo: candidarsi alla leadership della economia della conoscenza, del turismo e della cultura

Una volta poste le premesse con le quali abbiamo verificato che le "nuove economie", succedanee (ma non sostitutive) della economia industriale manifatturiera classica, sono a prevalente composizione di valori intangibili, l'approccio della CONFINDUSTRIA nell'opera di "inclusione" e di coalizione con le filiere della conoscenza, del turismo e della cultura, deve corrispondere nel metodo alle caratteristiche di queste economie.

A tale scopo, una è la "cornice" strategica o il quadro logico entro il quale muoversi e tre sono le basi concettuali e i sistemi di competenze che permettono a CONFINDUSTRIA VENETO di esercitare un ruolo di leadership anche nelle economie post-fordiste :

Il Quadro logico o strategy : il quadro logico più coerente ha almeno tre dimensioni essenziali :

- *la sostenibilità,*
- *i sistemi di qualità*
- *i sistemi del well-being.*

La sostenibilità

La definizione di "Sostenibilità", è stata data per la prima volta in maniera ufficiale e autorevole, da una donna, Gro Harlem Brundtland, una delle personalità più illuminate di questo periodo storico. Dopo aver fatto, giovanissima (poco più che trentenne) il Ministro dell'Ambiente del suo paese, la Norvegia, di cui, a 40 anni diventò anche Primo Ministro, ricevette l'incarico dalle Nazioni Unite di presiedere e guidare il Comitato Mondiale per lo Sviluppo dell'Ambiente (WCED) per predisporre un accurato Rapporto sullo sviluppo sostenibile. La Brundtland presentò questo Rapporto nel 1987 e suscitò alle Nazioni Unite una fortissima impressione : esso segna la data di nascita ufficiale della politica della "Sostenibilità", che la Brundtland nel suo rapporto definisce " modello di sviluppo che cerca di soddisfare le esigenze e le aspettative, i bisogni, delle attuali generazioni, senza compromettere la soddisfazione delle esigenze e delle aspettative delle generazioni future". Che è una di quelle definizioni che rimarranno scolpite nella storia, per la grande semplicità e per la capacità di essere interpretate in modo semplice da tutti.

Tale definizione assomiglia molto ad un antico proverbio Keniota che dice: "Noi non ereditiamo la terra dai nostri padri, ma la riceviamo in prestito per i nostri figli".

²⁹ Maynard Keynes, negli anni trenta del novecento, affermava che " almeno per altri cent'anni, il brutto è bello e il bello è brutto, perchè il brutto è utile, mentre il bello non lo è...Il tempo della bellezza non è ancora venuto ".La citazione è tratta da : Schumacher E.(1978),Piccolo è bello. Uno studio di economia come se la gente contasse qualcosa, Mondadori , Milano,p.14. Per nostra fortuna, Keynes si è sbagliato, perchè l'economia dell'arte, della cultura e della bellezza ha potuto vivere ed essere valorizzata, anche se con difficoltà, un po' meglio di quanto prevedesse.

In tale ottica il concetto di possesso, di proprietà entra in crisi : la terra, la natura, l'ambiente, non possono essere concepiti come un oggetto di "predazione" e di sfruttamento . Si comincia a capire che probabilmente c'è qualcosa di sbagliato nel modo in cui si è concepito finora la crescita economica e che vi sono dei "limiti" allo sviluppo, e che occorre avere cura del "capitale sociale" che si ha a propria disposizione, inteso come l'insieme dei beni comuni della collettività, le relazioni sociali e di reciprocità che in essa si stabiliscono, la gradevolezza dell'ambiente sia naturale che umano nel quale viviamo. Dobbiamo senza indugio e con urgenza crescente abbandonare un modello di sviluppo che ha consumato questo capitale sociale e ha portato verso l'esaurimento di risorse che sono invece essenziali , soprattutto le risorse che non sono rinnovabili. Bill Clinton, due anni fa, ad un convegno negli Stati Uniti d'America, alla Yale University, ha tenuto una conferenza in cui ha sorpreso tutti e con grande coraggio ha detto che gli Americani devono prepararsi a vivere bene anche quando non saranno più la prima potenza del mondo.

La ricchezza e la prosperità si stanno infatti spostando: il ritmo di sviluppo della Cina, dell'India e di altri paesi del cosiddetto BRIC (Brasile-India-Russia-Cina) è quasi il quadruplo del nostro. Ciò significa che la ricchezza gradualmente, ma inesorabilmente scivola come un grande ghiacciaio verso altre parti del mondo. Tuttavia sappiamo che la qualità della vita e lo stare bene non coincidono necessariamente sempre con la grandezza del nostro conto in banca, come si è abituati secondo il nostro modello di sviluppo. Tale modello dovrà però cambiare e portare ad uno stile di vita più sobrio, diffuso, condiviso, naturalmente volontario, nella prospettiva di vivere meglio e bene, anche se saremo più poveri. Saremo infatti obbligati dalle circostanze a consumare meno risorse : ad esempio, meno energia, meno riscaldamento, meno acqua.

E' opportuno quindi, come comunità, come regione, come nazione, discutere e mettersi d'accordo che forse è meglio tornare ad uno stile di vita più responsabile, non per grettezza, ma per scelta, che è una cosa diversa, con una serie di attenzioni e di comportamenti che ci conducono ad una maggiore sobrietà: pensiamo solo ad un altro problema gravissimo e quasi ormai ingovernabile, che sono le immondizie e il trattamento dei rifiuti. Non si sa più dove metterli e la loro produzione supera ancora ampiamente la capacità di riciclarli o di trasformarli.

Il nostro mondo è in crisi e lo dobbiamo salvare prima che affondi : se lo rappresentassimo, per semplificare il concetto, come un villaggio di 100 persone, ci sarebbero 57 asiatici, 21 europei, 8 africani e 4 persone dell'Oceania, 52 sarebbero donne, 48 uomini; 70 non sarebbero bianchi, 30 sarebbero bianchi, 6 persone possederebbero il 59% della ricchezza di tutto il villaggio e tutte 6 sarebbero nord americane (per ora); delle 100 persone 80 vivrebbero in condizioni subumane, 1 solo sarebbe laureata e 1 sola avrebbe un computer. Questa è la situazione.

I sistemi di qualità

La evoluzione dei sistemi organizzativi, soprattutto nelle relazioni tra imprese, lavoratori e consumatori, ha raggiunto il suo apice sia teorico che applicativo con i sistemi di qualità, che sono ancora largamente disattesi nelle loro conseguenze più profonde, e spesso vengono adottati e "adattati" senza una vera convinzione.

I sistemi di qualità hanno trovato applicazione in almeno tre settori distinti : il settore organizzativo, il settore etico e il settore ambientale, spesso intrecciati l'uno con l'altro. Nel settore organizzativo, le due forme più note e più diffuse sono le Norme ISO e il TQM (Total Quality Management). Nel settore etico, le forme più in vigore sono la CSR (Corporate Social Responsibility) e le norme SA 8000 (Social Accountability). Nel settore ambientale le più note sono le ISO, ma sono ampiamente applicate anche le norme EMAS (Ecoaudit) e le norme ECOLABEL e molte altre forme di certificazione ambientale.

Quello che spesso, tuttavia, viene perduto di vista, è la coerenza con la visione che sta dentro questi sistemi di qualità, l'impegno che essi richiedono, la continuità con la quale occorre perseguire l'eccellenza dei comportamenti e dei risultati (come la customer satisfaction) : gli imprenditori di CONFINDUSTRIA sono ampiamente consapevoli di questi sistemi e ad essi moltissime imprese hanno conformato la propria struttura, il proprio funzionamento, la propria filosofia nei confronti dei consumatori.

Nel caso delle nuove economie, la adozione dei sistemi di qualità diviene ancora più vitale ed insostituibile di quanto non lo sia stato e non lo sia tuttora nella economia manifatturiera : nella economia del turismo e nella economia della cultura, le aspettative del cliente e del consumatore sono molto più ampie e profonde, di quanto non lo siano le aspettative connesse alla qualità di un oggetto (per es. l'automobile)

Il sistema dei modelli specifici della economia della felicità e del benessere (well-being)

Il terzo sistema è ancora più rivoluzionario, perché trova proprio in due fattori chiave del successo dell'industria capitalistica il suo pieno svolgimento : il fattore interno all'impresa, che è il benessere organizzativo come maggiore motore motivazionale della produttività, della creatività, della fedeltà al senso di appartenenza al brand ; e il fattore esterno all'impresa, che è il ruolo "sociale" dell'impresa che, nell'accumulare il profitto, non lo trasforma in "patrimonializzazione personale" dell'imprenditore, come spesso è accaduto e accade, ma lo traduce

in ricadute positive per l'ambiente sociale nel quale opera e per i consumatori ai quali offre un prodotto o un servizio corrispondente alle loro aspettative esplicite e, soprattutto, implicite, secondo la filosofia dei sistemi di qualità che abbiamo indicato come uno dei pilastri del Quadro Logico (strategy).

La forma più diffusa della economia della felicità, ha il suo inizio più embrionale nella cosiddetta economia delle esperienze e delle emozioni: questo paradigma ha ottenuto validazione scientifica, grazie all'apporto di alcuni economisti come Pine e Gilmore e di un guru della futurologia come Jeremy Rifkin.

Pine e Gilmore³⁰, fanno riferimento ad una nuova fase dello sviluppo economico che è fondata sulla “ **economia delle esperienze** “: questi autori, osservando le caratteristiche evolutive della economia, secondo una prospettiva di terzo millennio, ci propongono un modello interpretativo nel quale l'esperienza soggettiva occupa un posto centrale e strategico: come se, in termini generali e per il momento ancora non ben definiti, l'umanità civilizzata volesse accelerare il passaggio dalla produzione di beni (dalla pura sussistenza, ai beni di utilità strumentale, ai beni di consumo affluente, ai limiti del superfluo) alla erogazione sempre più accentuata di servizi (prima connessi alla distribuzione dei beni, poi connessi alla loro personalizzazione e, infine, alla loro fruizione come scambio di relazioni) per giungere, infine, alla “ produzione di sé stessa “ e alla assegnazione di valore più ai fattori intangibili che tangibili delle relazioni economiche.

Tab. 3 : L'economia delle esperienze come economia del terzo millennio

	FINO INIZIO '800	FINO A 1970	FINO A 2000	DOPO IL 2000
Offerta economica	commodity	beni	servizi	esperienze
Economia	agricola	industriale	servizio	esperienze
Funzione economica	estrarre	fabbricare	erogare	mettere in scena
Natura dell'offerta	fungibile	tangibile	intangibile	memorabile
Attributo chiave	naturale	standard	personalizzato	personale
Metodo di fornitura	immagazzinato	rinnovo scorte dopo la produzione	erogato a richiesta	rivelato in un intervallo di tempo
venditore	mercante	produttore	prestatore	regista di esperienze
Acquirente	Mercato (fisico)	utilizzatore	cliente	ospite
Fattori di domanda	caratteristiche	tratti distintivi	benefici	Sensazioni emozioni

Fonte : rielaborazione da Pine B.J.- Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano

Ancora più attuale e alternativa è la nuova visione che viene introdotta dalla economia della felicità, il cui esponente più prestigioso, Daniel Kahneman, ha ottenuto il Premio Nobel dell'economia nel 2002.

E appunto l'economia del turismo e l'economia della cultura sono quelle che offrono in misura più massiccia questo tipo di consumo “esperienziale”.

Il turismo, in particolare, per fatturato e per densità di creazione di valore aggiunto, è il tipo di attività che può costituire un vantaggio competitivo : si tratta di una filiera nella quale, a causa del suo carattere trasversale rispetto a tutti gli altri settori economici, si possono elaborare sviluppi ulteriori pressochè illimitati, soprattutto in quelli ancora più affini rispetto alla definizione di economia delle esperienze, che sono la cultura, l'arte, lo spettacolo, gli eventi.

Terzo passo: approfondire i nuovi paradigmi culturali delle potenze emergenti

Nell'altro suo libro “Megatrends Asia”³¹, il futurologo Naisbitt sviluppava e documentava, già oltre dieci anni fa, uno scenario che comporta nuove egemonie nel mondo, anche in termini di tavole dei valori sia individuali che sociali, conseguenti al crescente influsso sul mondo attuale che ha e che avrà sempre in futuro il mondo asiatico, in particolare la Cina e l'India.

³⁰ Pine B.J.- Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.

³¹ J.Naisbitt, *Megatrends Asia*. Gli otto megatrend asiatici che stanno cambiando il volto al nostro pianeta, Franco Angeli, Milano 1998.

Sia il pensiero confuciano, rivisitato oggi anche da una Cina in cerca di qualcosa che sostituisca il marxismo come “ collante “ nazionale, sia il pensiero induista e buddista, tenderanno a porre questioni cruciali alla visione dell’individuo e dei suoi rapporti con l’ambiente, la società e lo stato che ha dominato fino ad oggi nel mondo occidentale : la famiglia, il lavoro e l’istruzione costituiscono tre fattori di priorità in queste culture asiatiche emergenti e ormai egemoni.

E citando Francis Fukuyama (autore del celebre testo “La fine della storia³²”) sostiene: “L’essenza del confucianesimo cinese tradizionale non è mai stata il confucianesimo politico; era il culto della famiglia ad avere la precedenza rispetto a tutte le altre forme di relazione sociale, compresi i rapporti con le autorità politiche. In effetti, il confucianesimo costruisce una società ordinata **partendo dal basso** e ponendo a fondamento della società i vincoli morali della vita familiare “.

Il mondo indiano possiede un potenziale di valori e di intelligenza antica che influirà ben presto sulla riprogettazione dei sistemi di riferimento del capitalismo di marca occidentale, compreso il principio della proprietà e del profitto: in campo economico, è da questa area che provengono personalità come Amartya Sen, Muhammad Yunus e Arundhati Roy ,che hanno portato nella nostra cultura occidentale un pensiero critico straordinariamente ricco di riferimenti molto concreti (e persino crudi) sulla importanza insostituibile dello sviluppo locale e sul fallimento dei modelli di sviluppo economico governati dall’alto.

Quarto passo: adattare le soluzioni gestionali di successo nella mani-fattura alle soluzioni gestionali della mente-fattura

Tre sono le impostazioni che Confindustria Veneto può collaborare in modo significativo nel campo della economia della cultura e del turismo :

- a) **La cultura della competitività** : anche nella cultura e nel turismo occorre migliorare il livello sia della competenza che della competitività. Ad esempio, il rating del World Economic Forum sulla nostra economia del turismo è davvero poco rassicurante

Anche se appare forse sovradimensionato il riferimento ad un contesto “mondiale”, tuttavia è importante, in sede di decisione politica e strategica, sapere se l’uno o l’altro dei modi per creare valore e quindi ricchezza e sviluppo locale ha delle prospettive di crescita o di declino : è infatti compito di ogni Piano autentico limitare al massimo i fenomeni aleatori, portatori di rischi che generano scelte sbagliate o spesso irreversibili.

Tab. n. 4: Primi dieci paesi nel mondo per arrivi turistici (2009)

Rank	Country	International tourist arrivals
1	Francia	74.2 million
2	Stati Uniti	54.9 million
3	Spagna	52.2 million
4	Cina	50.9 million
5	Italia	43.2 million
6	Regno Unito	28.0 million
7	Turchia	25.5 million
8	Germania	24.2 million
9	Malesia	23.6 million
10	Messico	21.5 million

Fonte: UNTWO, 2009

Se teniamo conto che gli arrivi erano circa 25 milioni nel 1950 e ora sono quasi 900 milioni, con una crescita pari a oltre il 3000% ,sembra, in tutta evidenza, alquanto arduo riscontrare qualche altro settore economico che possa

³² Fukuyama F.(1992), The End of History and the Last Man, Free Press. Traduzione italiana : La fine della storia e l'ultimo uomo, Rizzoli, Milano 1992.

proporre una performance paragonabile. Il fatturato mondiale del turismo, al 2008, secondo l'Organizzazione Mondiale del turismo, ha raggiunto una cifra pari a 650 miliardi di Euro e ha creato oltre 250 milioni di occupati. I posti di lavoro sono concentrati soprattutto in piccole e medie imprese o imprese a conduzione familiare. Alcune indagini testimoniano che l'occupazione mondiale del comparto cresce a tassi superiori di 1 volta e mezzo rispetto a quelli degli altri settori industriali.

L'indice di competitività turistica nel mondo: Il documento "Travel and Tourism Competitiveness Report" è pubblicato dal World Economic Forum³³: nell'ultimo rapporto disponibile (2009), i paesi presi in considerazione per questo tipo di valutazione sono stati 133.

L'indice è una misurazione dei fattori che rendono attrattivo un paese per lo sviluppo del turismo, più che un indice della pura attrattività della destinazione e si basa su tre principali indicatori: il quadro normativo, l'ambiente economico ed infrastrutturale, la dotazione di risorse umane, culturali e naturali. Informazioni supplementari sono elaborate sulla base di dati della Banca Mondiale e del World Travel and Tourism Council (WTTC).

Tab.n. 5 : Indicatori dell'indice di competitività dell'economia turistica

Fattori chiave e indicatori		
Regulatory framework	Business environment and infrastructures	Human, cultural, and natural resources
Norme e regolamenti	Dotazione infrastrutturale : aeroporti	Risorse umane e capitale sociale
Sostenibilità ambientale	Dotazione infrastrutturale di base per i trasporti	Affinità e attitudini per il turismo e l'ospitalità
Sicurezza	Dotazione infrastrutturale turistica	Attrattori naturali
Salute e igiene	Dotazione infrastrutturale delle TCI.	Attrattori culturali
Grado di priorità della economia turistica	Competitività dei prezzi	

La valutazione è compiuta dagli esperti su una scala Likert da 0 a 6.

Purtroppo, se dovessimo valutare il "posizionamento" dell'Italia nel sistema competitivo della economia del turismo, il risultato è per noi negativo. L'Italia infatti non figura tra le prime 20 nazioni.

Se il nostro paese, meritatamente o no, non occupa un posto di primo piano nonostante la varietà degli indicatori, c'è senza dubbio qualcosa che non va, o comunque qualcosa che, potendo andare meglio, potrebbe dare all'Italia un risultato di redditività della propria economia del turismo, molto o persino moltissimo più alto di quello che ha ora. Qualcuno si arrischia di parlare, solo con la valorizzazione piena e comparabile con la Francia, del nostro patrimonio culturale di una cifra che sarebbe pari a circa il 25% dell'attuale PIL, invece dello scarso 6% circa. Infatti, osservando quali nazioni ottengono un posto tra le prime venti, non sembra davvero irraggiungibile organizzarci un po' meglio di almeno la metà delle nazioni che ci precedono (l'Italia occupa il 28° posto):

Tab.n.6 : Ranking delle prime 20 nazioni nell'Indice di Competitività nella economia turistica

1. Svizzera	5.68	11. Regno Unito	5.22
2. Austria	5.46	12. Hong Kong	5.18
3. Germania	5.41	13. Olanda	5.09
4. Francia	5.34	14. Danimarca	5.08
5. Canada	5.32	15. Finlandia	5.07
6. Spagna	5.29	16. Islanda	5.07
7. Svezia	5.28	17. Portogallo	5.01
8. Stati Uniti	5.28	18. Irlanda	4.99
9. Australia	5.24	19. Norvegia	4.97
10. Singapore	5.24	20. Nuova Zelanda	4.94

Fonte : World Economic Forum 2009

³³ World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009. Managing in a Time of Turbulence, Geneva.

Entrando nei “dettagli” degli indicatori sulla competitività della economia turistica in confronto con i nostri più diretti concorrenti, il risultato ci pone quasi alla pari con la Croazia e prima dell’Egitto, mentre Francia, Spagna e soprattutto Austria figurano tra le top ten (nel mondo).

Tab. n. 7 : Indice di competitività del turismo (2009) dell’Italia con i suoi principali competitors

	Italia	Spagna	Francia	Austria	Croazia	Egitto
Quadro normativo	5,0	5,3	5,7	5,9	5,0	4,8
Regole di policy e regolamenti	4,4	4,3	5,1	5,1	4,2	4,6
Sostenibilità ambientale	4,7	5,0	5,8	5,6	4,9	4,1
Sicurezza	4,9	5,2	5,3	6,5	5,7	5,1
Salute e igiene	6,2	5,9	6,7	6,9	6,0	4,6
Significatività del settore "Viaggi e Turismo"	4,7	6,0	5,4	5,6	4,4	5,8
Ambiente economico e infrastrutture	4,7	5,2	5,2	5,2	4,3	3,6
Infrastrutture per il trasporto aereo	4,4	5,2	5,5	4,5	3,0	3,3
Infrastrutture per il trasporto su terra e mare	4,2	5,3	6,6	6,0	3,9	3,2
Infrastrutture turistiche	6,9	7,0	6,2	7,0	6,6	3,0
Infrastrutture TIC	4,7	4,3	5,0	4,8	4,0	2,4
Competitività dei prezzi nell'industria "Viaggi e Turismo"	3,2	4,2	2,9	3,8	4,1	6,0
Risorse umane, culturali e naturali	4,7	5,4	5,1	5,2	4,3	3,8
Risorse umane	5,3	5,4	5,6	5,7	5,2	4,9
Propensione per il settore Viaggi e Turismo	4,7	4,9	4,9	5,4	5,8	5,4
Risorse naturali	2,8	4,3	4,1	4,1	3,1	2,5
Risorse culturali	6,1	6,8	6,0	5,8	3,0	2,5
Complessivo 2009	4,8	5,3	5,3	5,5	4,5	4,1
Complessivo 2008	4,8	5,3	5,2	5,4	4,6	4,0
Posizionamento/133	28	6	4	2	34	64

Fonte: World Economic Forum. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009

In una indagine in cui il confronto viene effettuato tra “cluster” di indicatori, quelli sui quali l’Italia riceve una valutazione particolarmente negativa (e che contribuisce ad abbassare molto il suo “posizionamento” nel sistema competitivo), sono (in ordine di peso negativo) :

- la competitività sui prezzi (occupa addirittura il 130 posto su 133 !)
- il bassissimo grado di priorità con cui i governi considerano il turismo (al 106° posto, 7 posti più in basso della Mongolia)
- la competitività sulle risorse naturali (il 90°)
- la qualità del nostro sistema educativo (l’84°)
- la competitività sulla sicurezza (l’ 82°)

mentre è al posto n. 5 per le risorse culturali (anche se dovrebbe essere il primo, a giudicare dalla quantità e qualità che possiede : il primo posto è occupato dalla Spagna), e il 3° per le infrastrutture turistiche (alberghi ecc.), nel quale la prima è la vicina Austria.

Certamente sarebbe interessante che il ranking potesse essere fatto anche a livello regionale, o persino a livello provinciale : peraltro il Veneto ha un numero di arrivi e di presenze che la colloca, nella classifica mondiale, tra i primi 15 posti, come se fosse una intera nazione (più, ad esempio di tutto il Brasile).

Vale la pena riflettere sul commento che il Rapporto fa sul caso Italia, perché può essere istruttivo anche per la nostra Provincia, che è, in nuce, un campionario di quanto di meglio l’Italia può offrire:

“L’Italia, malgrado sia dotata con il maggior numero di siti culturali certificati dall’Unesco, occupa solamente il 21° posto in Europa e il 28° nel mondo. Come per la sua ricchezza culturale, i punti di forza dell’Italia si riscontrano anche negli indicatori della salute e igiene, delle infrastrutture aeroportuali e soprattutto nella eccellenza delle infrastrutture turistiche.

Tuttavia, il paese ha di fronte a sé un numero di sfide che abbassano il suo rating, come il quadro politico e normativo sul turismo, che è restrittivo, e il fatto che il governo non sembra che consideri il turismo fra le priorità, benché sia così

importante dal punto di vista dell'economia. Inoltre le infrastrutture della viabilità e dei trasporti richiedono un miglioramento e vi è scarsa considerazione sul loro impatto ambientale sostenibile"³⁴. L'interesse per questo rating consiste nella definizione stessa degli elementi che, nell'immaginario collettivo (esaminato con acribia dal Centro Studi di FutureBrand in tutti i paesi del mondo), costituiscono i "pilastri" del sistema delle attese che il mondo del "viaggio" e l'economia del turismo, delle emozioni, delle esperienze, del tempo libero, alimenta e possiede.

Tab.n.8 : Country Brand Index 2009 delle 5 top destinations nel mondo

Best Country Brand for	Ranking				
	1	2	3	4	5
Art & Culture	Italia	Francia	India	Giappone	Grecia
Authenticity	Giappone	India	Perù	Cambogia	Buthan
Beach	Tahiti	Bermuda	Aruba	Barbados	Bahamas
Families	Canada	Australia	Stati Uniti	N.Zelanda	Portogallo
History	Egitto	India	Perù	Israele	Italia
Resort & Lodging Options	Canada	Tahiti	Bahamas	Stati Uniti	Messico
Natural Beauty	Tahiti	Costarica	Canada	N.Zelanda	Fiji
Nightlife	Giappone	Regno Unito	Stati Uniti	Brasile	Tailandia
Fine Dining	Francia	Italia	Giappone	Argentina	Singapore
Outdoor Activities & Sports	Australia	N.Zelanda	Costarica	Canada	Aruba
Rest & Relaxation	Tahiti	Barbados	Aruba	Fiji	Bahamas
Safety	Canada	Germania	Giappone	N.Zelanda	Bermuda
Shopping	Singapore	Stati Uniti	Giappone	Emirati A.	Regno Unito
Value for Money	India	Messico	Tailandia	Vietnam	Bulgaria
Ease of Travel	Germania	Irlanda	Canada	Singapore	Bermuda
Friendly Locals	Fiji	Irlanda	Aruba	Tailandia	Bermuda
Conferences	Giappone	Germania	Singapore	Stati Uniti	Regno Unito
You Desire to Visit / Visit Again	Australia	N.Zelanda	Maldiva	Tahiti	Stati Uniti

Fonte : FutureBrand,2009

Nello stesso tempo, però, in cui ci misuriamo con il sistema competitivo dell'Italia in tutti questi elementi o fattori critici di successo del turismo, dei viaggi e della ospitalità, constatando con soddisfazione che "almeno" nell'arte e nella cultura ci assegnano il primo posto come "sistema paese", un'altra fonte di rating su 5 aree (affari, capitale umano, scambio di informazioni, esperienza culturale e impegno politico), colloca Roma (prima città italiana quotata) nell'area della "esperienza culturale" dopo : Londra, Toronto, Berlino, Mosca e Città del Messico³⁵ . Venezia non è nominata, neppure come "esperienza culturale". Questo naturalmente può facilmente indurci a ritenere la fonte di questi rankings un po' unilaterale, faziosa o persino incompetente : ma il guaio è che, come ci dice il Teorema di Thomas, questi giudizi circolano ed hanno comunque un effetto, veri o falsi che siano, e dobbiamo ammettere, se vogliamo dare ai nostri Piani un carattere anche "combattivo" e proattivo, e non solo rituale e burocratico, che spesso ci manca una efficace azione di contrasto "comunicativo" e semiologico sulle valutazioni che vengono fatte o, ancora meglio, delle politiche di design della nostra offerta che siano più conosciute e amate.

E a proposito di "esperienza culturale", conserva tuttora una sua amara attualità una frase che Marcel Proust, durante il suo viaggio in Italia nel 1904, scriveva ad un amico in una lettera piena di indignazione, nella quale definiva l'Italia "terra inestetica":

" La terra inestetica non è quella dove l'arte non ha mai abitato, ma quella che, coperta di capolavori, non sa amarli e neanche conservarli, la terra morta dove l'arte non abita più ".

Uguale destino (neppure una citazione) nel ranking delle prime 50 città nel mondo per "Quality of Life"-Qualità della vita (ai primi posti Vienna, Zurigo, Ginevra, Vancouver, Auckland) e delle prime "Eco-cities" (ai primi posti Calgary, Honolulu, Ottawa, Helsinki e Wellington)³⁶ : anche in questo caso, sul tema della attenzione alla "ecologia", le nostre destinazioni turistiche della Provincia meritano di essere più conosciute e pubblicizzate, per il loro impegno straordinario sulla qualità ambientale, certificata in molti modi diversi : ma se qualcosa non è noto, è

³⁴ World Economic Forum. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009

³⁵ Foreign Policy Journal,2008

³⁶ Ambedue i ranking sono elaborati (nel 2010) dalla Società Internazionale di consulenza Mercer, che ha sedi nei 5 continenti.

come se non esistesse. Nihil volitum, quin praecognitum: nulla è desiderato e amato, se non è prima conosciuto, dicevano i filosofi della Scolastica medioevale, nata in Italia.

Tab. n. 9 : Le prime 5 città per Qualità della vita e per Qualità ambientale

Top 5 cities: Quality of living ranking	Top 5 cities: Eco-city ranking
<ul style="list-style-type: none"> • Vienna, Austria (1st) • Zurich, Switzerland (2nd) • Geneva, Switzerland (3rd) • Vancouver, Canada (tied 4th) • Auckland, New Zealand (tied 4th) 	<ul style="list-style-type: none"> • Calgary, Canada (1st) • Honolulu, United States (2nd) • Ottawa, Canada (tied 3rd) • Helsinki, Finland (tied 3rd) • Wellington, New Zealand (5th)

Fonte: Mercer.2010

- b) **La cultura delle economie coalizionali:** l'esperienza di Confindustria Veneto in tutte le esperienze di economie coalizionali, cominciando dai Distretti Industriali, fino ai Patti Territoriali, ai Distretti Produttivi dell'ultima generazione (Legge del 2003), alle Intese Programmatiche d'Area (IPA), hanno forgiato una cultura della concertazione e di coinvolgimento di tutte le parti interessate allo sviluppo e alla crescita di un territorio. La cultura e il turismo hanno bisogno di questa cultura come un ossigeno : senza una Gestione Integrata dei territori, dei prodotti, degli eventi e del patrimonio culturale, non si fa sistema, e se non si fa sistema, non si genera ottimizzazione, sinergie, partnership pubblico-privato, project financing e così via.

Il distretto come formula di una cultura industriale coalizionale: Becattini, l' economista che ha compreso precocemente il carattere "alternativo" delle economie coalizionali e distrettuali, è il primo che pubblica, nel 1969, un saggio sul fenomeno distrettuale in Toscana e il suo contributo come studioso e come maestro di altri studiosi è stato determinante per portare il modello di sviluppo locale dei distretti sulla scena nazionale ed internazionale. In primo luogo Becattini chiarisce il " senso " del fenomeno distrettuale, che costituisce una forma di sviluppo locale integrato, fondato sul capitale sociale:

" Non si tratta....semplicemente...di una forma organizzativa del processo produttivo di certe categorie di beni, ma di un ambiente sociale in cui le relazioni fra gli uomini, dentro e fuori dei luoghi di produzione, nel momento dell'accumulazione come in quella della socializzazione, e le propensioni degli uomini verso il lavoro, il risparmio, il giuoco, il rischio ecc. presentano un loro peculiare timbro e carattere "37.

Sotto questo profilo "il distretto permette di spiegare lo sviluppo locale a partire dal modo in cui in un luogo si afferma una determinata forma organizzativa e un nucleo di bisogni da soddisfare, e l'esigenza di salvaguardare, in qualche misura, una continuità evolutiva con il patrimonio di valori, conoscenze, comportamenti tipici e istituzioni ereditate dal passato...facendo del distretto industriale e dello sviluppo locale due dimensioni, fortemente compenstrate, dello stesso problema : la reintegrazione del territorio e della società – considerata sempre nella sua concretezza e località – nell'analisi economica...dal momento che nei distretti le connessioni tra relazioni economico-produttive e relazioni socio-culturali sono inseparabili, e la congruenza dinamica di queste connessioni interne consente, nello stesso tempo, competitività esterna per le imprese che vi operano e soddisfacimento del bisogno di integrazione sociale per le persone che ci vivono"38.

E' l'unica spiegazione che consente di ritenerli non tanto un fenomeno aleatorio ed effimero, ma di giustificarne la durata: un motivo in più per stabilire un nesso tra sviluppo locale e sviluppo durevole o sostenibile.

"Il complesso di valori, conoscenze, comportamenti, istituzioni, che si afferma nel distretto - ma potremmo dire che è la base stabile del distretto, su cui gira la macchina produttiva – da un lato deve produrre combinazioni produttive efficaci (merci che si vendono sul mercato) e dall'altro deve produrre una vita gradevole, o almeno accettabile, in senso relativo. E' come dire che la dotazione naturalistica, l'infrastrutturazione materiale di base,

³⁷ Becattini G.(1987), Mercato e forze locali : il distretto industriale, Il Mulino, Bologna, p.8 .

³⁸ Sforzi F., prefazione a : Becattini G. (2000), Il distretto industriale, Rosenberg & Sellier, Torino, p. 9-10 .

l'insieme di conoscenze, dei valori e dei comportamenti, il complesso delle istituzioni locali fondamentali di una determinata località – che, ovviamente, non sono dati una volta per tutte, ma si formano e si modificano continuamente nel movimento complessivo della realtà sociale – debbono confluire in un sistema locale complessivo di vita e di lavoro tale da realizzare il duplice obiettivo di : a) portare sul mercato mondiale prodotti che si vendono, b) restare all'interno di un quadro sociale relativamente gradevole, o almeno accettabile, secondo le idee (radicate nel passato, ma sempre in movimento) del luogo.”³⁹.

E' un modo di considerare le manifatture “ disperse “ che, ancora prima che fare riferimento alle ipotesi marshalliane, è già riscontrabile nella *Encyclopédie* di Diderot e d'Alembert, alla voce “ Manifattura “.

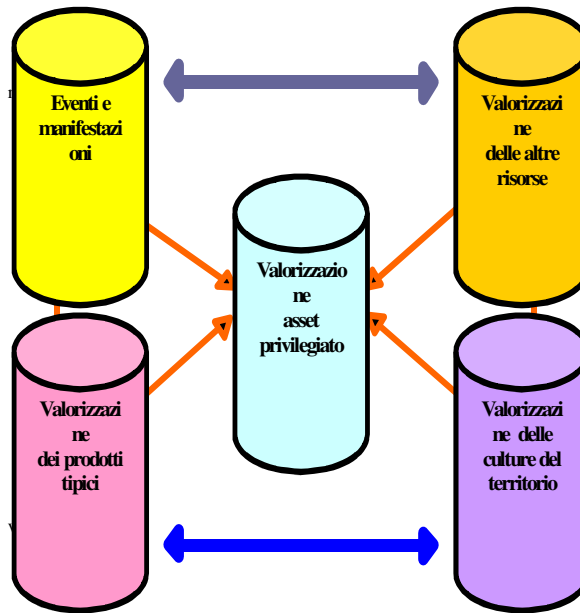
“ Con la parola manifattura si intende comunemente un numero considerevole di operai riuniti nello stesso luogo per compiere un certo tipo di prodotto sotto gli occhi di un imprenditore. Siccome ci sono diverse manifatture di questa specie e sono soprattutto i grandi opifici ad attirare l'attenzione e a eccitare la curiosità, è ben naturale che tale idea si sia così ristretta. Tuttavia questo nome deve essere dato anche a un'altra specie di fabbrica : quella che, non essendo riunita all'interno di un solo recinto o anche di una sola città , è composta da tutti coloro che vi si impiegano e vi concorrono secondo il loro lavoro particolare, senza cercarvi altro interesse all'infuori del corrispettivo dell'opera particolare prestata. Si possono quindi distinguere due specie di manifatture: la *manifatture riunite* e le *manifatture disperse*. Un confronto esatto dei vantaggi e degli svantaggi delle due specie di manifattura lo faranno comprendere facilmente. Una manifattura riunita si può impiantare e sostenere solo con grandi spese di costruzione e manutenzione degli opifici, di direttori, sorveglianti, contabili, cassieri, capi e inservienti di officina, e soprattutto con grandi approvvigionamenti. Tutte queste spese si ripartiscono necessariamente sui prodotti... Nella grande manifattura tutto si svolge al suono della campana e gli operai sono più dominati e costretti a lavorare con maggiore impegno. Gli impiegati sono abituati a mantenere verso gli operai un'aria di superiorità e di comando, che d'altra parte è necessaria per farsi obbedire da una moltitudine di persone... Infine le manifatture riunite devono essere protette dal governo . Le *manifatture disperse non sono esposte a questi inconvenienti*. Un tessitore usa la lana che egli stesso ha raccolto o ha comprato e la lavora quando ne ha il tempo su un telaio che ha in casa, dove fa la sua stoffa altrettanto bene che in una fabbrica impiantata con grandi spese : è nello stesso tempo il proprio direttore, sorvegliante, contabile, cassiere, ecc. e si fa aiutare dalla moglie e dai figli o da uno o più collaboratori *con i quali vive ...*. Presso il piccolo fabbricante il lavorante è, più che un dipendente, il compagno del padrone, vive con lui come suo eguale, gode di maggiore libertà e non si sposta da casa per andare a lavorare. Questo contrasto fra le grandi manifatture riunite e le piccole fabbriche familiari salta agli occhi ovunque... La *manifattura dispersa* ha questo vantaggio sulla *manifattura riunita* : un agricoltore, un bracciante, o un altro lavoratore di questa specie, ha nel corso dell'anno un gran numero di giorni e di ore in cui non può lavorare la terra o svolgere il suo lavoro ordinario. Se quest'uomo ha in casa un telaio per fabbricare panno, tela, o piccole stoffe, potrà impiegare utilmente un tempo che altrimenti resterebbe perduto per lui e per lo Stato... Così è ben disposto ad accontentarsi di un profitto più modesto. Ma moltiplicate questi piccoli profitti, e avrete beni di notevole importanza... Non c'è paese più agiato di quello in cui è radicato questo gusto per il lavoro“

Appare del tutto straordinaria la capacità degli enciclopedisti di leggere il presente e anche il futuro e di propugnare modelli di sviluppo che noi oggi reputiamo di vitale importanza: è probabile che, impegnati com'erano a preparare, intorno al 1760, la strada alla democrazia politica, volessero mettere le mani avanti sulle modalità più coerenti per accompagnarla con la democrazia economica, di cui i distretti e le altre forme di economia territoriale fatte di *manifatture disperse* (come la nostra del Veneto) sono certamente una incarnazione palese.

L'esperienza del Veneto è “maestra” in questo tipo di approccio coalizionale e del “piccolo è bello” (se in rete). Trasferire questa lunga competenza e buona prassi nel campo della cultura è una soluzione intelligente.

³⁹ Becattini G. (2000), *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino, pp.35-36.

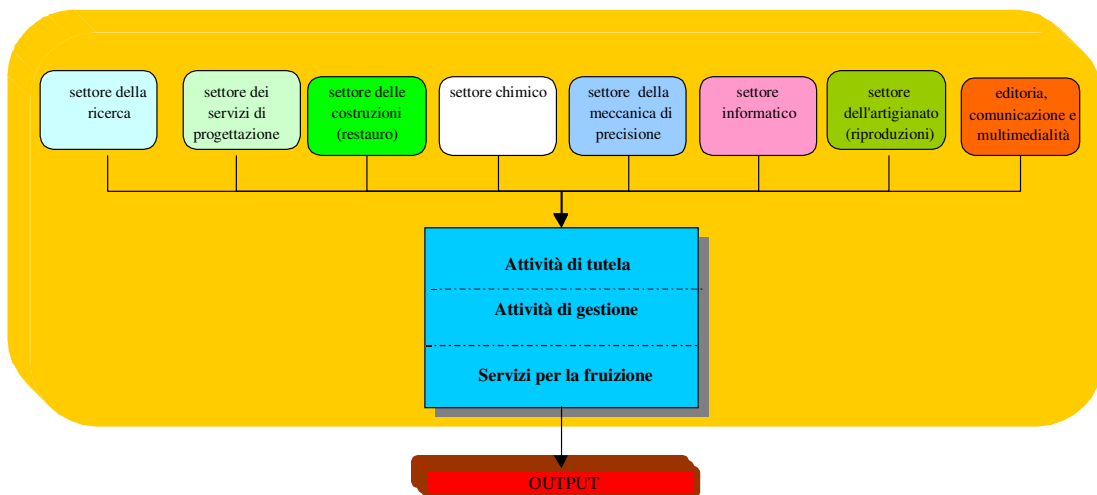
Tab. n. 10 : Il distretto culturale



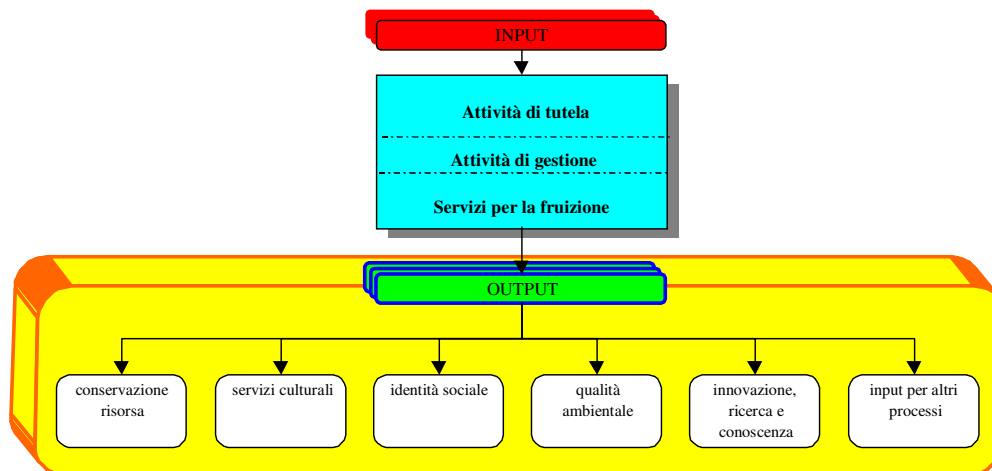
Tab. n. 11 : Il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali



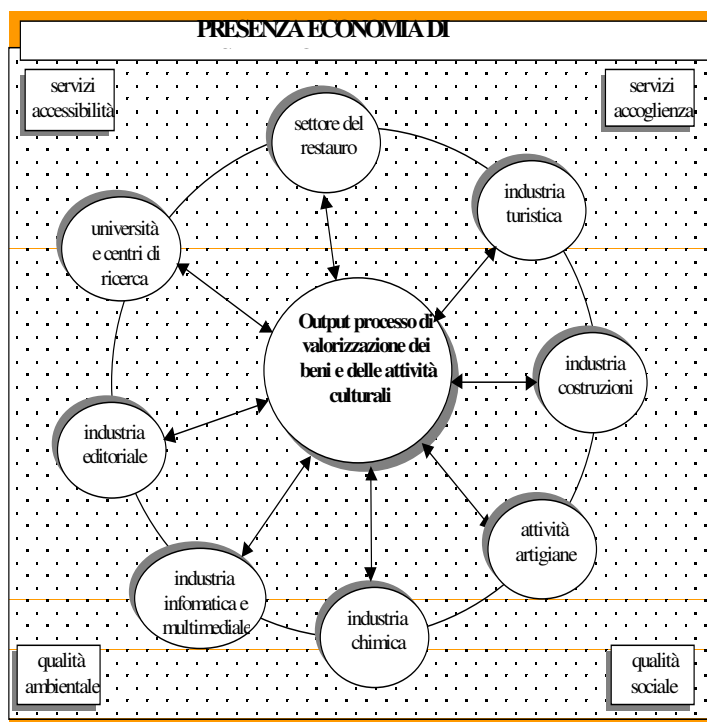
Tab. n. 12 : La filiera produttiva del processo di valorizzazione dei beni culturali



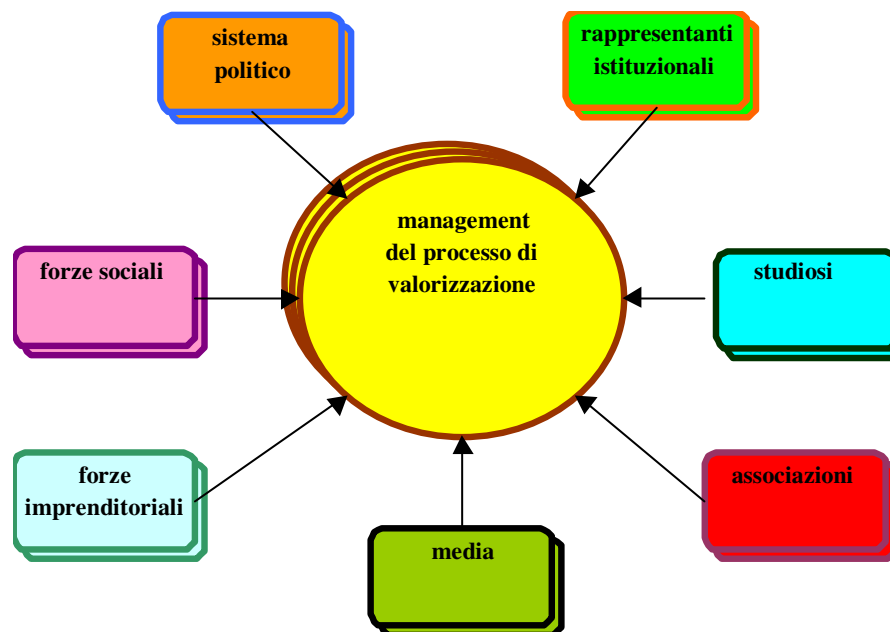
Tab. n. 13 : Gli output del processo di valorizzazione



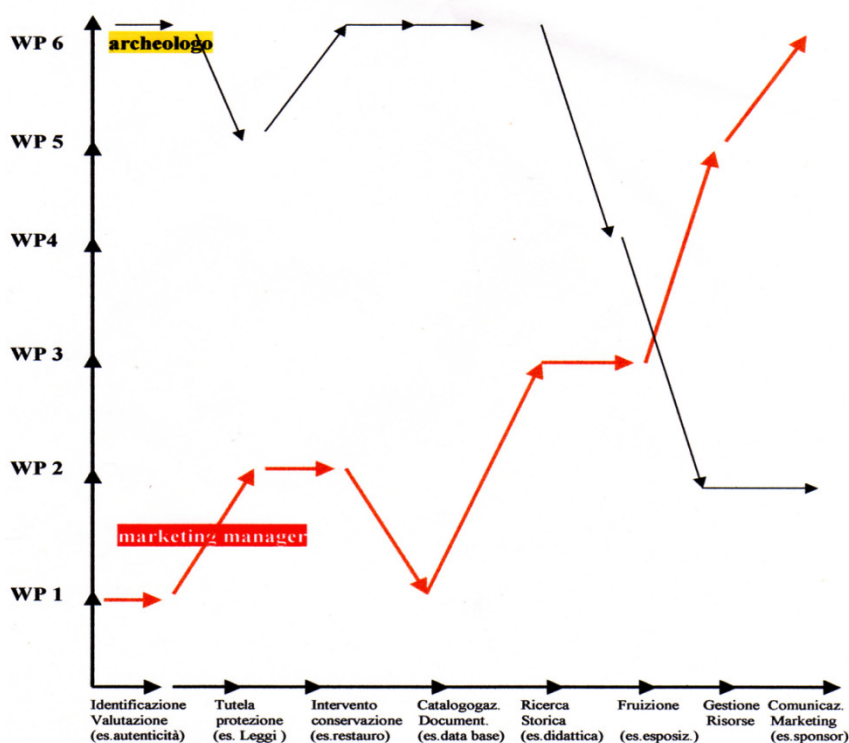
Tab. n. 14 : L'integrazione delle attività in una logica di Distretto Culturale



Tab. n. 15 : Gli stakeholder del processo di valorizzazione (Patto Distrettuale)



Tab. n. 16 : Il profilo di un Manager culturale deve integrare le competenze degli esperti della conservazione con gli esperti della valorizzazione



c) **La cultura del mecenatismo:** anche l'impegno delle imprese industriali verso il mecenatismo, costituisce uno dei punti più importanti per aspirare ad avere un ruolo di leadership nel campo di queste nuove economie, soprattutto nella economia della conoscenza e nella economia della cultura.

Per l'economia della conoscenza, richiamiamo qui solamente il grande progetto di una più integrata sinergia tra i Centri di Ricerca, le Università e le imprese, tema importantissimo che non possiamo qui approfondire.

Per 'economia della cultura, basti pensare a quanti benefici di occupazione e di competitività del nostro paese sarebbero possibili se l'industria italiana mettesse tra le proprie priorità la ricerca di un quadro fiscale favorevole al mecenatismo, allo stesso modo con il quale porta risultati imponenti e significativi in nazioni come gli Stati Uniti, o nel Regno Unito o in Francia.

L'Italia ha fatto qualche passo in avanti, dopo la Legge Ronchey e il famoso articolo 38 della Legge 342 del 2000. Ma rimane ancora molto da compiere : per esempio, nel campo della riabilitazione e del riuso delle Ville Venete e delle dimore storiche, riuscire a formulare una legge che garantisca il credito di imposta analogo a quello consentito per l'acquisizione di un capannone industriale, sarebbe una vera manna per il recupero di un patrimonio architettonico che rischia di essere perduto. Inoltre, le dimore storiche come le Ville Venete, possono essere assai più adatte alle caratteristiche delle nuove economie della cultura e del turismo di quanto non lo siano nuovi alberghi o strutture edilizie in cemento armato e così via. Alcuni esempi, anche recenti, di industriali che hanno saputo trasferire le loro sedi di rappresentanza o creare nuove imprese di carattere congressuale o culturale in Ville Venete, dimostrano la fattibilità di questo progetto. A Venezia, l'esempio della Fiat con Palazzo Grassi nel recente passato, e di Pinault, che lo ha rilevato dalla Fiat, così come l'esempio di Prada che ha acquistato Ca' Corner della Regina come sede di rappresentanza, e di Luigino Rossi, che da anni ha trasformato Villa Foscari in sede congressuale e di Mostra permanente della calzatura di eccellenza, sono casi pionieristici che meritano di essere imitati e diffusi tra altri imprenditori e industriali.

- d) **La cultura manageriale:** distinguendo le competenze relative alla tutela e alla conservazione, sulle quali il mondo delle imprese non può interferire, in quanto rigorosamente assegnate ai regolamenti dei cosiddetti common goods, è però evidente che dovendo promuovere anche la cultura della valorizzazione e gestione dei beni culturali, l'approccio tipico delle scienze del management entrano a pieno titolo e con diritto in questa sfera.

Se il Museo, come in moltissimi casi nei paesi più avanzati del nostro sul terreno della economia della cultura, diventa anche un Polo per il territorio e si trasforma in "impresa culturale", accanto all'esperto della conservazione, catalogazione, tutela, restauro dei beni esposti (e non esposti), occorre affiancare un esperto che sia responsabile della redditività del Museo, capace di attirare sponsorizzazioni e donazioni liberali, negoziando, grazie alle leggi apposite (come la Legge 342 del 2000, articolo 38), anche i benefici fiscali della deducibilità, e di far rendere la gestione dei servizi supplementari, come il luogo di ristoro, il guardaroba, la vendita dei gadget, dei cataloghi, anche aprendo contratti di franchising, come ha fatto il Metropolitan Museum di New York. Il rapporto tra arte, cultura e guadagno, ci convince nel perseguire e approfondire l'esistenza e la creazione di vere e proprie " imprese " (anche individuali) in questo campo, e di chiamarle " imprese culturali ".

E non ha senso mantenere in vita i tabù tradizionali sulla " purezza " dell'arte (giù le mani dall'arte e dalla cultura!), anche perché questa "purezza" è sempre stata molto ipocrita e uomini dall'apparente eroismo adamantino nel "difendere" questa purezza, in realtà sapevano trovare molti artifici per trarre dal loro mondo uno stile di vita più degno dei principi e dei magnati, che degli eroi senza macchia. Si possono fare nomi e cognomi anche nella recente e attuale storia italiana dell'arte, del mercato dell'antiquariato, del business delle mostre e dei cataloghi, della spesa di città, comuni e regioni per iniziative di immagine (culturale), con il generoso sostegno finanziario di eventi, di " missioni " di studio, con sponsorizzazioni (a volta molto strane...): persone di grande nobiltà (a parole) le ritroviamo poi razzolare nei comitati scientifici di investimenti promozionali e di iniziative dal gusto molto dubbio (e dallo spreco molto certo), come è stato recentemente rilevato nel caso dei Premi Letterari che, in Italia, sono oltre 10.000.

Pertanto, non ha senso continuare a mantenere in vita questa ipocrisia-. Se il modello di "gestione" e valorizzazione è quello che si ispira ai documenti emanati dall'Unesco, dal Consiglio d'Europa, dall'Unione Europea, e dalla legislazione italiana, la resistenza di queste "vestali" della purezza incontaminata del patrimonio artistico ha qualcosa di assurdo, paragonabile all'accanimento terapeutico.

Daniel Berger, Direttore del merchandising del MET – New York, in una intervista disse chiaramente che "Le opere d'arte non sono state create per guadagnare, ma per conservare la memoria e le emozioni degli uomini. Tuttavia, se il rispetto di tutto ciò è garantito, in un secondo momento si può anche pensare al profitto ".

Fare soldi grazie all'arte non è un sacrilegio: dai sondaggi che periodicamente vengono effettuati dal Moma e dal Met tra i visitatori, risulta che la gente ama i punti vendita di souvenir quasi quanto le stesse collezioni d'arte. Ciò

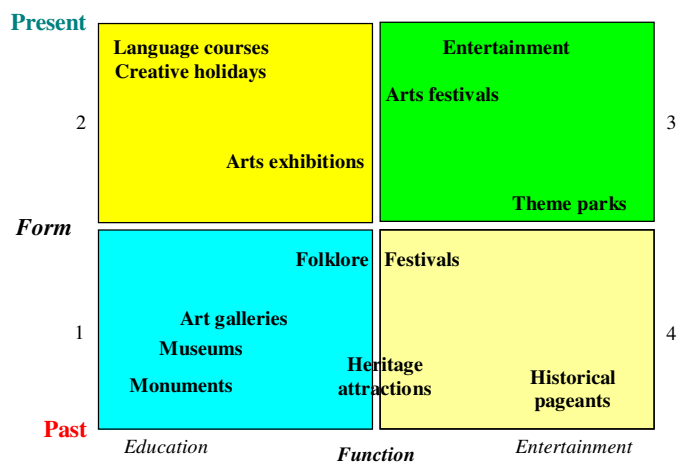
fa capire come i cosiddetti servizi aggiuntivi siano utili alla vita di un museo, come di qualsiasi altro bene culturale o naturale.

Al MET il 30% degli introiti proviene dalla vendita di cataloghi: hanno iniziato a vendere gadget nel 1990 e l'oggetto più richiesto fu a lungo un paio di orecchini copiati da un quadro di Rubens. Il MET ha inoltre aperto punti di vendita nei più grandi centri commerciali degli Stati Uniti, stipulato contratti di franchising con società straniere. Daniel Berger afferma: "Lo facciamo per vendere i nostri gadget anche all'estero, e abbiamo un accordo con un certo numero di altri musei per vendere le loro opere nel nostro e le nostre nel loro punto vendita. Le possibilità sono infinite: basta avere buone idee".

Il MoMA ha un fatturato annuo che si aggira intorno a 1 miliardo e mezzo di dollari: è difficile non pensare, in casi come questo, ad una Impresa Culturale a tutti gli effetti, e sicuramente una impresa che merita questo titolo molto più di molte altre imprese che non sono culturali.

La cultura, pertanto, può essere un banco di prova per gli industriali e le loro specifiche competenze di gestione proficua delle loro attività, non meno di quanto si è fatto e si fa nel settore del manifatturiero.

Tabella n. 17: le forme di economia della cultura. Dalla cultura classica (passato) alla cultura dell'arte, eventi ecc.

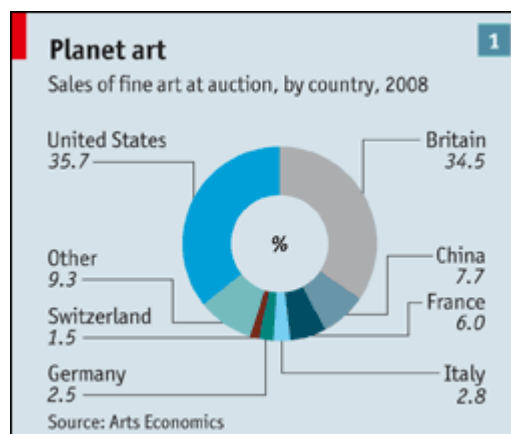


Tab. n. 18: Dati sull'impatto della cultura sul PIL

COUNTRY	DATE	CURRENCY	VALUE (MILLIONS)	% OF TOTAL ECONOMY
Australia	1998-99	AUD	17 053	3.1%
Canada	2002	CAD	37 465	3.5%
France	2003	EUR	39 899	2.8%
United Kingdom	2003	GBR	42 180	5.8%
United States	2002	USD	341 158	3.2%

Source: OECD (2007) *International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture*

Tabella n.19: il mercato dell'arte e sua distribuzione in fatturato nel mondo



E' ammissibile che il fatturato di 2 case d'asta, Sotheby's y Christies, sia quasi uguale a quello che il mercato dell'arte consegue nell'intero nostro paese?

L'impresa cultura chiamata "Italia", ha accumulato un patrimonio di incalcolabile valore nel corso dei secoli, ma, come abbiamo visto, la capacità delle attuali élites politiche, culturali, economiche e istituzionali non appare all'altezza, nel gestire e valorizzare questo capitale o questo patrimonio, in modo che sia equivalente alla qualità di chi l'ha prodotto. E' una constatazione che abbiamo già fatto. E che solo nelle circostanze attuali può essere considerata leggermente migliore, anche grazie a questo stesso atto strategico di Confindustria.

Il termini quantitativi, l'Italia ha :

- ◆ 1293 comuni con almeno un palazzo, un castello , un sito archeologico o un monumento di rilevanza significativa
- ◆ quasi 4000 musei con decine di milioni di pezzi d'arte
- ◆ 90.000 chiese circa
- ◆ 223 cattedrali
- ◆ 40.000 fra rocche e castelli
- ◆ 30.000 dimore storiche (tra cui oltre 4.000 ville e dimore storiche nei territori della Serenissima)
- ◆ 30.000 circa archivi di rilevanza storico-culturale
- ◆ biblioteche, molte delle quali con "fondi storici" spesso del tutto sconosciuti
- ◆ 4.000 giardini storici
- ◆ 1.500 monasteri e conventi
- ◆ 900 centri storici significativi
- ◆ centinaia di parchi e di siti archeologici

E' in Italia che nasce il primo Museo del mondo : la Galleria degli Uffizi, inaugurata da Cosimo de' Medici a metà del 1500.

Inoltre, la "reputazione" e il posizionamento del nostro paese nel settore delle opere d'arte " attive " (direttori d'orchestra, registi, scenografi, produttori di effetti speciali, artigiani, architetti, designers, stilisti...) sono probabilmente i più elevati del mondo.

Ma la redditività che noi sappiamo trarre dal patrimonio accumulato è ancora molto bassa. Un aiuto per ottenere una redditività un po' più elevata lo dà la domanda estera, soprattutto sotto la forma di turismo culturale : tuttavia, anche su questo punto siamo ancora ben lontani da una performance accettabile.

Il ricorso al mercato estero è essenziale per noi, almeno per due motivi molto seri :

- il primo, perché l'intera capacità di spesa dell'Italia non è così grande come si crede, se paragonata alla capacità di rendita o di fruizione che avrebbe il patrimonio culturale del nostro paese. Basti pensare che per pareggiare l'intera capacità di spesa del nostro paese è sufficiente la capacità di spesa della sola città di New York
- il secondo, ancora più preoccupante, il consumo (nel senso di fruizione " pagata ") culturale degli italiani è bassissimo: al predominio del cinema, incontrastato fino agli anni '70, è subentrato quello della televisione, dove il bene culturale appare in maniera sempre più ridotta, al crescere della offerta di " entertainment " di massa e di qualità scadente. Solo un italiano su quindici assiste, almeno una volta all'anno, ad un concerto di musica classica: valori nettamente inferiori a paesi, come la Germania, la Francia, il Regno Unito, i paesi scandinavi , gli Stati Uniti e il Giappone. Il tempo dedicato giornalmente alla televisione come consumo è pari a 30 volte circa quello dedicato a manifestazioni culturali, visite a musei ecc. che, tradotto in chiaro, significa che abbiamo una esigua minoranza che ha una propensione significativa alla cultura e alla fruizione dei beni culturali e una grandissima maggioranza che non ne ha nessuna. E' difficile che in tempi rapidi si possa sperare che il nostro paese riesca a " gestire e valorizzare " il proprio patrimonio con queste premesse. Occorrerà almeno un'altra generazione: ciò non ci esime dal lavorare in modo sodo e tenace fin da ora, soprattutto nell'incentivare la domanda " estera " attraverso il turismo culturale.

Un altro fenomeno che spiega l'arretratezza della fruizione dei beni culturali è il comportamento delle imprese culturali e dei loro managers:

- quelle pubbliche (o che dipendono dalla politica, dalle istituzioni e dalle sovvenzioni pubbliche) sono spesso incompetenti, inefficienti, clientelari e inclini allo spreco, grazie al fatto che il modello gestionale per “sovvenzioni” avviene con procedure che incoraggiano gli sprechi invece che scoraggiarli. Solo da poco, e la Legge Ronchey è uno di questi esempi, si è corsi ai ripari;
- quelle private tendono a concentrare (pushing) la loro azione di “vendita”, per esempio i Tour Operator dei viaggi tutto incluso, sulle “star” o sulle “superstar” o su quello che è già noto e pre-cotto, per andare sul sicuro, senza propensione a vie nuove, itinerari alternativi, prodotti culturali “minori”, ma non meno qualitativi, musei di nicchia (alcune piccole città hanno musei locali di qualità eccelsa, come Rovereto, ma con problemi di flussi sia di visitatori che di introiti). E’ un po’ quello che succede anche per altri settori artistici: si preferisce puntare sulle superstar (a suo tempo Pavarotti, nelle Opere, oppure Madonna, Lady Gaga e altre stars nella musica leggera) sicuri che un costo maggiorato di 10 Euro al biglietto, verrà più facilmente sopportato dal cliente se c’è “LUI” o se c’è “LEI” (in questo caso Lui e Lei sono sostitutivi di Dio in persona) da applaudire, adorare, e amare, anche al di sopra dei suoi meriti artistici oggettivi) piuttosto che l’ “ALTRO”, che è ad un livello di eccellenza anche solo impercettibilmente più basso, ma con una carica di “notorietà e attrazione divistica” minore. E non vale la considerazione che la notorietà della superstar sia molto spesso irrazionale o gonfiata dal doping dell’industria pubblicitaria (case discografiche, sponsor che hanno investito e non vogliono rischiare o rischiare il meno possibile...).
- Questo comporta, ovviamente, una struttura di mercato per l’impresa culturale in genere estremamente difficile, soprattutto se gestita da leaders o managers giovani, non ben addentratati nelle “reti” o nelle clientele o nelle relazioni con chi conta (dei giornali, dei mass media, della politica, delle banche, degli sponsors...), oppure portatori di prodotti culturali semplici, genuini, di località o di siti meno frequentati e meno noti.

E’ vero che, sul lungo termine, sono proprio questi “prodotti” a diventare a loro volta quelli più richiesti e attrattivi: ma tra il momento della loro progettazione, realizzazione e promozione a quello della “redditività” passa talvolta così tanto tempo da non permettere ai giovani pionieri e imprenditori di sopravvivere in modo decente e dignitoso. Se ai negri afro-americani, inventori di quasi tutta la musica moderna, fossero stati riconosciuti i diritti di autore? Eppure essi, che inventarono le radici e i moduli musicali del soul, del jazz, delle musiche caraibiche, della bossanova ecc. morirono di dolore e di pena, come schiavi, nella povertà e nella durezza estrema: le attuali superstar, come Madonna, Sting, Ricky Martin, ecc. ne traggono un beneficio “industriale” incalcolabile, sicuramente pari, a costi attualizzati, all’intera cifra che sarebbe stata necessaria per riscattare tutti gli schiavi dalla loro condizione e di farli vivere di una modesta rendita per molti anni ancora.

E’ difficile diventare ricchi, o ricchi rapidamente, nella “impresa cultura”: occorre anche in questo genere di economia accentuare la contendibilità, la liberalizzazione, la destabilizzazione delle rendite di posizione, il parassitismo delle burocrazie e degli intermediari e, soprattutto, offrire ai giovani talenti o ai pionieri della valorizzazione delle opportunità di start up.

Forse le nuove tecnologie internet possono dare una mano in questo senso: ma è un mondo complesso e occorre una intelligenza acuta e una capacità di costruire team molto forti e solidi per vincere e affermarsi con il proprio prodotto.

Le concentrazioni orizzontali e verticali sono un fenomeno molto presente nel mercato anche della cultura e dei beni culturali: chi produce films, cerca anche di controllare le sale, oppure chi controlla televisioni, cerca anche di controllare le produzioni di telefilms, telenovelas, premi letterari, e chi pubblica un romanzo, cerca poi di sfruttarne la filiera produttiva a 360 gradi: farne un film, una videocassetta, un cd, una trasmissione televisiva di fiction...

Per questo occorre prepararsi molto bene sul piano professionale, ad essere competitivi e originali: sapendo anche che le imprese culturali potranno svilupparsi e nascere, in questa nuova atmosfera, con altrettanto vigore di quello che ha avuto la *net economy*. Ma è anche un settore fragile, dove altrettanto facile potrà essere la mortalità delle imprese.

Trasferita alla gestione dei Musei come “impresa” culturale per eccellenza, la situazione della gestione del prodotto non migliora affatto, malgrado le incoraggianti innovazioni degli ultimi anni.

La schiacciante maggioranza dei musei ha carenza di personale qualificato, inadeguatezza delle strutture, aleatorietà dell’accesso, orari ridotti e fatti su misura dei dipendenti e a servizio delle loro esigenze ed aspettative, e non su quelle dei visitatori e dei clienti (come quasi tutte le istituzioni pubbliche italiane), servizi aggiuntivi ancora in via di formazione, ma ristretti a pochissimi casi.

La maggior parte dei musei italiani è insediata in edifici storici (27% in palazzi, 20% in conventi o monasteri, il 6-7% in rocche o castelli): ciò dà fascino, ma anche seri problemi di compatibilità con i servizi essenziali per la accoglienza e il comfort dei visitatori (mancanza di riscaldamento, impianti di luce obsoleti, impianti di sicurezza arretrati, pochi con climatizzazione per la conservazione e la manutenzione delle opere, pochi

con sistemi di allarme antintrusione, e ancora meno con dotazione di servizi igienici adeguati ecc.). Nel caso di chiese e di musei privati, il deficit di sicurezza contro il furto è ancora più drammatico : il 90% dei furti di opere avviene in queste tipologie di edifici.

L'innovazione più importante è probabilmente quella che dà autonomia gestionale ai Musei, dal lato della spesa, ma anche dal lato delle entrate.

Il turismo culturale dovrebbe costituire la frontiera per lo sviluppo di una impresa culturale più remunerativa, più efficiente, più dinamica, più intelligente e predittiva.

Quindi la limitata dimensione del pubblico fruitore, che abbiamo indicato, può essere anche considerata come “ prodotto “ di imperfezioni e distorsioni della gestione stessa di questo prodotto e delle imprese che lo forniscono. L'esempio di alcuni musei esteri , come il MET, il MOMA, il REINA SOFIA, oppure di PALAZZO GRASSI a Venezia, possono dare una prova inconfutabile di questo concetto. E' vero che vi può essere sempre, in un settore intangibile e sottile come quello culturale, il rischio di un insuccesso : ma non è necessario fare di tutto, già in partenza, per averlo.

Determinante, a questo punto, è una azione più profonda e capillare di “ educazione e coscientizzazione “ del valore del bene culturale e ambientale : cominciando dalla scuola, con misure di inserimento della storia del patrimonio nei programmi scolastici, di incentivazione del turismo scolastico e delle visite guidate, dei project work, della creazione di facoltà universitarie e indirizzi di specializzazione sul management della cultura, di incentivazione di programmi radiofonici e televisivi di guida, orientamento e gusto per il patrimonio culturale e naturale e per il made in Italy, come ben fanno alcune (poche) trasmissioni.

In relazione ai comparti o settori principali dell'impresa cultura annoveriamo in primo luogo :

- i beni architettonici, storici, artistici, archeologici, archivistici e librari (che sono quelli che rappresentano, nella formazione di una gestione e valorizzazione virtuosa, il maggiore numero di prodotti),ma anche :
- la musica classica e la musica in genere, compresa quella di attualità
- il teatro e le manifestazioni o rappresentazioni di testi antichi ,moderni e live
- la lirica e il balletto
- le attività artistiche in atto nella pittura, scultura, architettura, design, stilistica ecc.
- i films, la fiction, la muldimedialità
- la letteratura

Riteniamo, infatti, che la creazione di imprese cultura in settori come la lirica, o del mercato delle gallerie e delle case d'asta, oppure di films, delle fiction ecc. richiedano dimensioni e training molto più specialistici e sofisticati, se non inaccessibili.

Ma non manca lo spazio per diverse centinaia di migliaia di giovani operatori pur limitandoci al campo della fruizione dei beni culturali definiti dal primo elenco . Quanto alla letteratura, essa può servire a dare un “ respiro “ simbolico a questa stessa fruizione, così come può accadere leggendo “Il viaggio in Italia“ di Goethe, o di Proust, di Montaigne, di Byron, di Stendhal, di Hesse. Peraltro, i programmi recenti denominati “Parchi letterari “ dimostrano la fondatezza “imprenditoriale“ di questo indirizzo⁴⁰ .

- e) **Le “industrie” culturali e creative:** Le industrie culturali e creative possono essere considerate come i concetti chiave delle politiche culturali del 21 secolo, esse rappresentano “als eines der Hoffnungsfelder moderner Wirtschaftspolitik”⁴¹, lo sviluppo futuro di un'economia in una società sempre più basata sul possesso immateriale e confrontata con il problema della dismissione delle industrie tradizionali.

In Europa⁴², il modo di pensare a questi nuovi concetti non è sempre lo stesso. Ad esempio a Londra⁴³ sono stati usati negli ultimi venti anni come strumento per rafforzare i legami sociali, per consentire lo sviluppo non solo

⁴⁰ Un modo interessante, simile, in chiave moderna, ai Parchi Letterari, per dare vita ad imprese culturali sui generis, è rappresentato dalle “Films Commissions”, sorte in alcune regioni italiane : si propongono di dare assistenza qualificata e competente a registi e produttori di films per : ambientazioni, paesaggi, luoghi, siti, palazzi, castelli, costumi e così via, di una determinata regione o località e persino di fornire spunti per la soggettatura, oltre che per la sceneggiatura.

⁴¹ “Uno dei settori più ricchi di speranza delle moderna politica economica”. La frase è di Christine Tröstrum: nata nel 1972, ha studiato Teatro, Film e Comunicazioni e si è laureata in Studi Culturali: E' stata Project Leader di numerosi eventi internazionali nel settore dei media, delle industrie creative e del mercato digitale. Attualmente è incaricata del Berlinale Talent Campus, che è parte del Berlin International Film Festival.

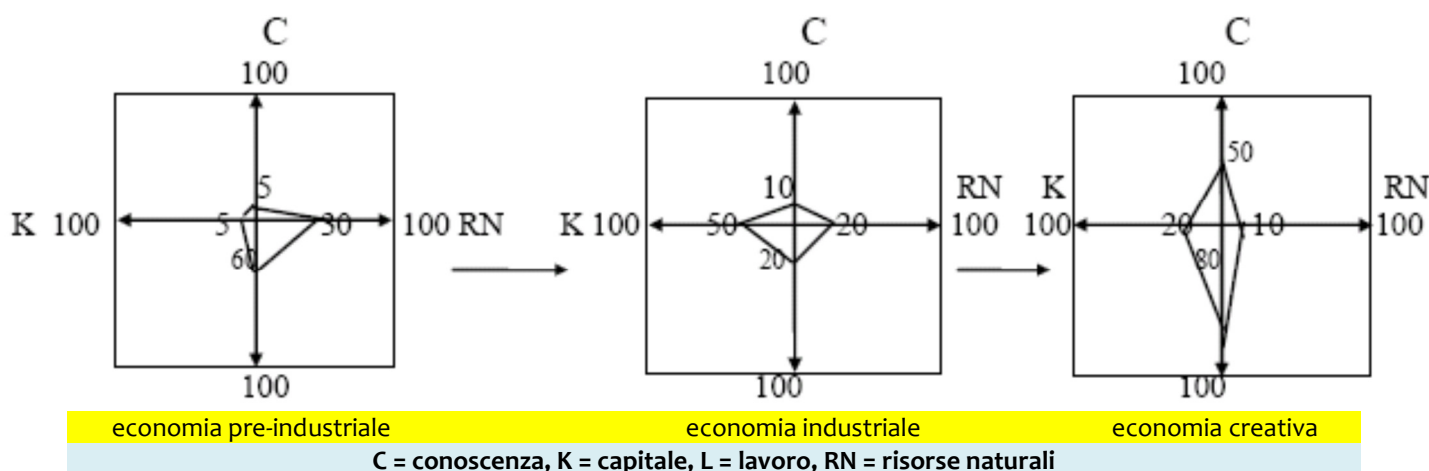
⁴² V. <http://www.creativeindustries.at/1024x768/Service/studien.html>.

⁴³ http://www.culture.gov.uk/global/publications/archive_1998/Creative_Industries_Mapping_Document_1998.

dell'economia culturale ma anche per promuovere l'immagine della città creativa. La metropoli inglese ha ben compreso che essi possono giocare un "crucial role in terms of the increasing economic importance of culture"⁴⁴ (Henriques, Thiel 2000: 255). In Francia, invece, le industrie creative rimangono un concetto fondamentalmente astratto. Questa mancata considerazione è fondata su ragioni di natura etimologica. Il termine "industrie" è ampiamente utilizzato in ambito manifatturiero e commerciale e scarsamente usato nella dimensione culturale⁴⁵. Ancora oggi queste due espressioni vengono spesso utilizzate in maniera quasi intercambiabile sebbene il concetto⁴⁶ di industrie creative deriva da quello delle industrie culturali ed è strettamente legato alla loro esistenza e crescita. Sulla base del contesto nazionale di riferimento, la distinzione tra industrie culturali e creative può essere veramente sottile.

Economia della cultura, economia della creatività, industrie culturali e creative - sono espressioni che riassumono un processo che vede la cultura come catalizzatore per lo sviluppo economico⁴⁷ in una società caratterizzata dalla produzione intangibile.

Tab. n. 20 : L'evoluzione delle economie



Fonte: Gambaro M., Ricciardi C.A. (1997).

La figura 1 mostra il processo storico di cambiamento delle componenti del sistema economico e dell'impatto sulla loro organizzazione. Nel corso del tempo si è avuta una progressiva sostituzione tra inputs materiali e immateriali (conoscenza, lavoro creativo), che ha portato a una nuova distribuzione del peso delle quattro categorie di risorse. E' necessario evidenziare che nel passaggio da un'economia di beni tangibili ad un'economia intangibile, la creatività diventa una risorsa fondamentale che determina il successo e il potere degli attori economici coinvolti. Se durante la rivoluzione industriale gli input tangibili - identificati nella manifattura - hanno avuto un ruolo di primo ordine nel favorire lo sviluppo economico, ora gli input intangibili - sintetizzati nella creatività - divengono l'elemento centrale. Tale evoluzione può essere sintetizzata nel passaggio dalla "mani-fattura" alla "mentefattura"⁴⁸ elemento strategico di competitività. Come sottolineato dal Consiglio della Eu nelle sue conclusioni in *Culture as a Catalyst for Creativity and Innovation*⁴⁹, "culture, creativity and innovation are (...) all the more important in times of rapid changes and serious challenges". Il ruolo centrale che la creatività e l'innovazione

⁴⁴ Henriques, EB - Thiel, J., "The cultural economy of cities – A comparative study of the audiovisual sector in Hamburg and Lisbon", *European Urban and Regional Studies*, vol. 7(3), 2000, p 255. This article examines the role that big cities play in an ongoing change towards a 'global cultural economy. Starting from Alien Scott's argument that a handful of urban flagships may benefit from this shift, it looks for an alternative approach to the territorial dimension of the 'culture-economy nexus' based on a more complex understanding of urban culture.

⁴⁵ (cf. <http://www.culture.gouv.fr/culture/politique-culturelle/index-dossiers.htm>, 27 mars 2007).

⁴⁶ V. paragrafo successivo.

⁴⁷ Cfr Greffe, Pflieger 2005.

⁴⁸ V. Toppan R (2010), *Cultura y desarrollo local: hacia una economía del intangible*, VII International AR&PA Congress The Economy of Cultural Heritage, Valladolid 12th, 13th and 14th of November 2010; e Toppan R. (2011), "Directrices para sostenibilidad de la calidad en los servicios de empleo público y privado. Cultura y desarrollo global. Hacia una economía del intangible. Caso práctico. Las microempresas : factor de éxito en el Veneto", Laboratorio de empleos culturales (LECU), Universidad de Sevilla, 10-11-12 de Junio 2011.

⁴⁹ "Culture as a Catalyst for Creativity and Innovation", Conclusions of the 2941th Education, Youth and Culture Council meeting of 12 May 2009.

devono assumere è stato evidenziato anche dal Parlamento europeo in una risoluzione sulle industrie culturali in Europa adottata in aprile 2008. Il Parlamento europeo ha infatti evidenziato che «within the framework of today's "post-industrial" economy, the competitiveness of the European Union will also have to be reinforced by the sectors of culture and creativity". A tale fine il Parlamento europeo invita gli stati membri "to set as priorities, policies based not only on entrepreneurial innovation, but on the innovation of cultural actions and creative economies"⁵⁰.

Il Consiglio della Eu ha recentemente definite la cultura come catalizzatore per la creatività e l'innovazione e sollecitato degli investimenti strategici in cultura. Nello modo in cui decisori politici richiedono un'Europa innovativa nel contesto degli obiettivi di Lisbona (rendere l'Europa l'economia più competitiva), in relazione alla ricerca, lo sviluppo e alla cultura, si potrebbe proporre l'idea di un'Europa creativa in cui le industrie culturali e creative devono essere concetti guida della futura strategia di Lisbona 2020⁵¹ settori di investimenti al fine di dispiegare tutte le loro potenzialità.

La dimensione economica e sociale delle industrie culturali e creative

In passato la cultura è stata considerata dai più come una fonte limitata di attività economiche, se non addirittura un settore improduttivo. Solo recentemente gli economisti hanno iniziato a prestare la debita attenzione.

L'impatto economico delle attività culturali sembrava molto minore rispetto a quello dei principali settori industriali, come quello automobilistico, chimico o il settore bancario. Le attività culturali, dedite a mettere in evidenza il patrimonio esistente, erano spesso considerate obsolete, uno sguardo rivolto al passato, in tempi in cui era necessario costruire il futuro. Inoltre, le iniziative culturali erano spesso finanziate grazie a fondi pubblici, la cui disponibilità poteva dipendere ed essere subordinata ad altre priorità nazionali e locali.

In tempi recenti, tali posizioni si sono evolute sino ad evidenziare l'importanza delle attività culturali ai fini dello sviluppo sostenibile. Nel Regno Unito, questo settore è fonte del 4,5% dell'occupazione totale⁵². Negli Usa, tale percentuale è circa del 2,4% (Scott, 2000). Nei paesi dell'Unione europea un primo studio del 1999 ha evidenziato che il 2% della forza lavoro si occupava di attività culturali⁵³, ma un secondo studio del 2002 ha rivelato che tale percentuale è pari al 7%, se si include anche la cultura delle tecnologie informatiche⁵⁴.

Altri studi hanno evidenziato l'effetto moltiplicatore che il patrimonio culturale può esercitare sulla creatività di un'economia: nel 2003, in Francia, mentre i ruoli collegati alla gestione dei siti dei beni culturali costituivano il 10,4% della forza lavoro, il numero di posti di lavoro nel settore dell'economia della trasformazione delle risorse culturali in risorse creative assommava a circa il 3% del totale⁵⁵.

La scoperta della dimensione economica della cultura ha stimolato un intenso dibattito. Alcuni governi hanno cercato di proteggere il carattere nazionale di tali attività, adducendo a sostegno questioni di tutela della cultura e dell'occupazione. Il dibattito relativo alla "eccezione culturale" e alla "diversità culturale" è stato esacerbato quando ci si rese conto delle enormi quantità di spesa coinvolte come pure quando si riconobbe che, relativamente ai diritti di proprietà artistica, esistevano posizioni da lunga data cristallizzate.

⁵⁰ European Parliament's resolution on cultural industries in Europe, 10th April 2008 (2007/2153(INI)), art. 2.

⁵¹ *Ibidem*.

⁵² Pratt A C, 1997, "The cultural industries production system: a case study of employment change in Britain, 1984-91" *Environment and Planning A* **29** 1953-1974. Altri scritti di Pratt: ; Pratt A C, 2000, "Cultural Tourism as an Urban Cultural Industry. A critical appraisal", in *Cultural Tourism* Ed Interarts (Turisme de Catalunya, Diputació de Barcelona, Barcelona) pp 33-45. Pratt A C, 2004a, "Creative Clusters: Towards the governance of the creative industries production system?" *Media International Australia* 50-66; Pratt A C, 2004b, "The cultural economy: a call for spatialized 'production of culture' perspectives" *International Journal of Cultural Studies* **7** 117-128; Pratt A C, 2005, "Cultural industries and public policy: An oxymoron?" *International Journal of Cultural Policy* **11** 31-44; Pratt A C, 2007a, "Innovation and creativity", in *The Sage Companion to the City* Eds J R Short, P Hubbard, T Hall (Sage, London) pp 266-297; Pratt A C, 2007b, "The state of the cultural economy: the rise of the cultural economy and the challenges to cultural policy making", in *The urgency of theory* Ed A Ribeiro (Carcanet Press/Gulbenkin Foundation, Manchester) pp 166-190; Pratt A C, 2008a, "Creative cities: the cultural industries and the creative class", *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography* **90**; Pratt A C, 2008b, "Cultural commodity chains, cultural clusters, or cultural production chains?" *Growth and Change* **39** 95-103; Pratt A., Policy transfer and the field of the cultural and creative industries: learning from Europe?, *Creative Economies, Creative Cities: Asian-European Perspectives*. L. Kong and J. O'Connor. Heidelberg, Germany, Springer: 9-23.

⁵³ Scott A.J., "Economic Geography: The Great Half-Century", Cambridge Journal of Economics, Oxford University Press, vol. 24(4), pages 483-504, July.

⁵⁴ Greffe X., *La gestion du patrimoine culturel*, Anthropos, Paris, 1999.

⁵⁵ Greffe X, *Arts and Artists from an Economic Perspective*, Kluwer Academic Publishers, 2002.

Per le stesse ragioni, il dibattito si è ampliato sino a comprendere tutti i settori creativi e non si limita più ai soli settori culturali in quanto tali. In molti paesi l'unica speranza di poter beneficiare della globalizzazione è migliorare la qualità e la varietà dei propri prodotti, e in questo caso la cultura può contribuire in due modi. Essa garantisce elementi di *benchmark* già esistenti per la definizione di nuovi prodotti. La creazione di prototipi di attività produttiva ed il conseguente sviluppo di una cultura (nel senso antropologico del termine) può diffondere la cultura della creatività.

In alcuni paesi, l'economia "creativa" o la moderna economia culturale segnano una nuova frontiera per l'occupazione e le possibili nuove entrate. Con il termine "moderna economia culturale" facciamo riferirci a tutti quei settori che offrono prodotti ad alto valore simbolico o che hanno un valore di utilità: un esempio estremo è rappresentato dall'opera d'arte, il cui valore simbolico è infinitamente maggiore rispetto al suo valore utilitaristico (Scott, 2000). Questa economia culturale è all'avanguardia nell'economia globale e nell'economia della conoscenza. I film americani, i cartoni animati giapponesi, i cristalli della Boemia, la cucina italiana, le porcellane di Limoges sono divenuti punti di riferimento che hanno un valore almeno pari a quello dei più famosi monumenti o festival. Il dibattito relativo alla diversità culturale, nel quale sono oggi attivamente coinvolte molte organizzazioni internazionali, testimonia il fatto che gli interessi economici e gli interessi simbolici di questi prodotti sono intimamente legati ⁵⁶(Grefe and Pflieger, 2005).

Pochi settori economici hanno avuto una crescita così rapida come quella registrata negli ultimi anni dalle industrie culturali e creative. L'impatto positivo di questi settori sull'economia in termini di crescita, occupazione e innovazione è stato riconosciuto a diversi livelli: locale, nazionale ed internazionale⁵⁷.

Facendo un confronto tra settore ICT e quello delle industrie culturali e creative vediamo che l'ICT ha rappresentato il 53% del Pil dell'Eu e il 34% dell'occupazione mentre i settori culturali e creativi hanno contribuito con l 2,6% del Pil europeo rappresentando il 3,1% dell'occupazione totale, generando un turn-over superiore a € 654 billions. Nel periodo 1999-2003 la crescita dei settori culturali e creativi è stata superiore del 12,3% rispetto alla crescita economica generale⁵⁸.

A livello locale questi dati sono confermati come segue:

Città	% del business creative	Anno
Aachen	6,5%	2005
Birmingham	5.7%	2004
Cardiff	3.7%	2003

Fonte: Kea 2006.

I settori creative e culturali devono essere considerati come dei driver di innovazione. La nostra società è stata caratterizzata da importanti cambiamenti strutturali all'insegna di un'economia fondata sulla conoscenza e sull'immateriale. Viene prestata maggiore attenzione all'esperienza e ai valori immateriali dei beni e dei servizi rispetto alla loro funzionalità. Investire in creatività e in cultura genera benefici non solo a quel settore ma ha un impatto in termini di innovazione anche sugli altri settori, contribuendo allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi⁵⁹.

Inoltre, la cultura e la creatività possono agire come elemento di innovazione a livello sociale. Il design ad esempio può contribuire alla riqualificazione dei luoghi pubblici mentre i progetti artistici condotti in e con le comunità locali possono sensibilizzare le municipalità ad intraprendere politiche sociali per realizzare integrazione, coesione sociale e prevenzione del crimine.

⁵⁶ Grefe, X. & S. Pflieger (2003), Deux districts culturels en France : Angoulême et Limoges, Rapport de recherche au ministère de la Culture (DEP), Université de Paris 1-Matisse, Research Papers. 2003. "Is Heritage an Asset or a Liability?", 2004.

⁵⁷ Many reports and policy documents illustrate this, to name but a few: UNCTAD Report "Creative Economy" (2008); KEA study on the Economy of Culture in Europe (EC, 2006); 2008 UK strategy document "Creative Britain"; Germany 2007 "Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft"; Netherlands 2005 "Our Creative Potential - Paper on Economy and Culture"; 2008 Strategic Research Agenda of the ICT Platform for Creative Industry.

⁵⁸ KEA European Affairs, The Economy of Culture in Europe, report completed for the European Commission, Brussels, 2006.

⁵⁹ Cfr Grefe 2005 e Dominique Power, Tobias Nielsen, Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries, Europe Innova Initiative, European Commission, Brussels, 2010.

CONCLUSIONE

CONFINDUSTRIA può (e deve) saper usare la propria esperienza nella gestione della creazione di valore delle imprese, trasferendola nel campo della cultura (e del turismo), settori nei quali questa cultura manageriale avanzata fa difetto.

ALLEGATO N. 1

Manifesto della Confindustria Veneto sulla economia della cultura e del turismo

1. Una strategia innovativa :

La Confindustria Veneto propone una strategia di attenzione e di interesse per un modello di sviluppo innovativo e sostenibile, orientato alla valorizzazione della cultura e del turismo.

In questo fase di transizione dalla mani-fattura alla mente-fattura, le economie dell'intangibile crescono a ritmi sorprendenti e creano valore in molte forme nuove e inedite : il nostro paese e, in particolare, la nostra Regione del Veneto, hanno un potenziale irraggiungibile proprio nei settori delle economie orientate alla qualità, alla conoscenza, alla cultura e al turismo.

La capacità di formulare strategie adeguate per valorizzare questo potenziale fa difetto, a causa della debolezza con la quale il paese e le sue organizzazioni ed istituzioni possiedono una visione di lungo termine e a causa della mancanza di una coesione attorno alle priorità con le quali intraprendere un percorso economico coerente con i nostri vantaggi competitivi.

Essi determinano il posizionamento di una nazione o di un territorio nel suo sistema di riferimento e i dati relativi alle economie della cultura e del turismo esprimono ormai da tempo una comprovata certezza che l'Italia ha proprio su questo terreno un potenziale significativamente più alto di tutte le possibili nazioni concorrenti. E all'interno della nostra nazione, possiamo affermare che il Veneto eccelle tra le prime posizioni, sia in termini di potenziale culturale, sia di prodotto che di processo, che di dotazione di infrastrutture capaci di valorizzarlo.

Tuttavia la sensibilità, la consapevolezza e la responsabilità attiva di fronte a questo potenziale e a questa dotazione, sono ancora inadeguate sia rispetto alla domanda che all'offerta.

2. Elementi di forza e di debolezza:

Il Veneto ha elementi di forza, come la vastità del patrimonio architettonico, l'unicità e l'originalità (non riproducibili né delocalizzabili) dei paesaggi sia urbani che rurali e montani, il brand inimitabile che la Serenissima Repubblica ancora oggi ci lascia in eredità, suscitando attrazione e ammirazione diffuse e continue in ogni parte del mondo, compresi i grandi paesi emergenti come la Cina e i paesi arabi (e il cosmopolitismo della Serenissima aveva raggiunto con queste aree del mondo un dialogo ancora oggi ineguagliato), il prestigio di alcuni Eventi di risonanza mondiale, come la Biennale di Venezia o l'Arena di Verona.

Ma ha anche elementi di debolezza : di fronte a questo "capitale dell'intangibile" espresso dalla cultura e dal turismo, non vi è ancora una capacità gestionale adeguata, sia in termini di capitale umano (le competenze) che in termini di governance coordinata e integrata fra tutti gli attori territoriali ed istituzionali, come la regione ha saputo esprimere con il suo specifico modello di sviluppo fondato sulle sinergie delle economie coalizionali, come i distretti produttivi e le altre forme analoghe di programmazione negoziata di sviluppo locale.

3. Necessità di una "torsione" strategica risoluta e urgente:

Proprio per queste ragioni Confindustria Veneto ha avvertito il bisogno di fare una "torsione" strategica alla sua azione verso alcuni grandi obiettivi, connessi soprattutto agli scenari

profondamente cambiati in questi ultimi dieci anni, e destinati a cambiare ancora più velocemente nel prossimo futuro, per rendersi disponibile verso la propria regione e gli altri attori territoriali e proporre la “trasferibilità” del modello gestionale coordinato e coeso, che ha decretato il successo dell’industria manifatturiera, alla nuove industrie della cultura e del turismo.

La chiave di volta di una nuova forma di competitività dell’intera regione poggia proprio nella rapidità e congruenza di questo “trasferimento”, che implica come sue naturali conseguenze l’adozione di modelli di management gestionale sia del patrimonio culturale che degli eventi, in tutta la gamma che oggi l’economia della cultura offre: dai monumenti agli eventi, dalle attività creative a quelle espositive, dai cambiamenti di destinazione d’uso dei patrimoni architettonici, come le ville venete, i castelli, i fortificati, i monasteri e l’archeologia industriale e portuale, al recupero dei beni culturali non esposti, che giacciono nei magazzini dei musei, delle famiglie, delle diocesi e delle forze armate.

A tutto questo occorre imprimere una vera e profonda svolta innovativa: i dati che gli organismi qualificati come la Banca Mondiale, l’OCSE, l’UNCTAD, l’UNESCO e altri ancora, forniscono sulla crescente incidenza della cultura sul Prodotto Interno Lordo delle nazioni sono ormai accreditati e danno un fondamento sicuro ad ogni possibile strategia politica conforme a tali scenari.

Eguale dato vale anche per il turismo, per il quale la garanzia offerta dai dati, che già da almeno un trentennio l’Organizzazione Mondiale del Turismo, è ormai di una chiarezza totale e non offre più alcun elemento di incertezza a quei governi che volessero dare impulso a politiche di progresso e di diffusione di occupazione e di benessere promosse dal turismo, che è diventato e sta diventando per molti paesi un vero e proprio motore prioritario.

Lo è stato anche per l’Italia, sebbene il paese abbia perduto, dagli anni settanta (nei quali occupava il primo posto nel mondo per arrivi, presenze e ricavi) a oggi, ben 5 posizioni, scivolando verso il sesto posto.

Lo è tuttora per il Veneto, che, prima regione d’Italia nel settore, rischia, tuttavia, di diventare un grande satellite di una nazione che invece si allontana dalle posizioni di testa.

4. I requisiti di managerialità ed efficacia:

Sia nella cultura che nel turismo, al bisogno di concertazione integrata sul territorio e tra le istituzioni, occorre soddisfare anche i requisiti di managerialità, di efficienza, di capacità gestionale tale da coprire le forme approssimative e puramente intuitive che hanno caratterizzato finora i due settori, e fare dell’industria della cultura e del turismo quel campo di azione delle migliori competenze e dei know how di eccellenza che sono stati e sono il segreto dello sviluppo veneto nel settore industriale classico.

In questo modo, la nostra Regione si ricollocherebbe entro un rating della ricchezza che valuta, ormai, sempre più gli attivi intangibili e si ispira ai nuovi criteri o indicatori di sviluppo e di benessere che stanno per essere introdotti in molti paesi, come nel caso recente della Francia, con il documento relativo alla modifica degli indicatori tradizionali del Prodotto Interno Lordo, con l’introduzione di indicatori più prossimi al valore del benessere sociale, della conoscenza e della competenza, della felicità.

Inoltre, anche in termini di creazione di lavoro, che rappresenta uno dei problemi più impellenti e drammatici dell’attuale momento sociale ed economico, questo mutamento di strategia decisa e ben fondata sul terreno della economia della cultura e del turismo come motori di creazione di valore, si avrebbero parametri *labour intensive* evidenti e facilmente intuibili: per avere una idea abbastanza precisa, calcolata da ricercatori che si occupano della economia

della cultura, basti pensare che 1 miliardo di Euro investiti in settori hard come quello petrolifero, generano circa 300 posti di lavoro nuovi, mentre la stessa cifra, investita nella economia della cultura e nelle sue filiere connesse, ne genera circa 12.000, vale a dire quaranta volte tanto. Se poi pensiamo alle ricadute sulla creazione di imprese, che è forse il fenomeno o l'effetto che innesca una autorigenerazione di creazione di impieghi, il quadro si completa. Pertanto il trasferimento di queste competenze dal settore industriale classico a questi nuovi settori economici è possibile, è necessario, è urgente, e candida il tessuto "imprenditoriale" a disporre delle proprie qualità e delle proprie eccellenze per far ricavare una redditività significativa anche dalle nuove economie, come appunto sono quelle legate al turismo e alla cultura.

5. Verso un Manifesto comune e condiviso:

La Confindustria Veneto propone di compiere, insieme a tutte le altre componenti economiche, sociali, culturali e istituzionali, alcuni passi per una "Manifesto comune verso una strategia innovativa" i cui principi fondamentali siano ispirati alle seguenti premesse etiche e politiche:

1. In primo luogo occorre una revisione critica delle leggi tradizionali del mercato, perché molte leggi economiche del mercato proprie all'industria classica, ora e in futuro vanno attentamente sottomesse a una revisione, come la legge della domanda, la legge della relazione, ancora diffusamente percepita come reale, naturale e scontata, tra aumento del reddito e felicità, il rapporto tra attivi tangibili ed attivi intangibili e altre opzioni di questa natura;
2. In secondo luogo urge definire un quadro logico coerente con almeno sei dimensioni essenziali:
 - *la sostenibilità, come principio ispiratore di base, considerando la fragilità del patrimonio ambientale e culturale e i pericoli che può avere l'impatto economico della loro valorizzazione, perché non diventi sfruttamento privo di criteri e di precauzioni adeguate,*
 - *i sistemi di qualità, come forma di acquisizione del miglioramento continuo, del confronto delle buone pratiche a livello locale, nazionale e internazionale, come percorso verso l'eccellenza e verso la soddisfazione dei beneficiari,*
 - *la contendibilità e le competitività, come regola di governance che non permetta, soprattutto in questo settore di common goods, posizioni di rendita, monopoli o altre forme di accaparramento o sfruttamento in termini di pura patrimonializzazione o privatizzazione personale di beni e di valori che sono per definizione beni e valori della comunità, e dia invece spazio ai meriti di chi veramente è capace di "gestire" con efficacia ed efficienza i beni da valorizzare, compresi quelli "demaniali",*
 - *la governance coalizionale: cultura e turismo sono settori nei quali l'imprenditorialità eroica e solitaria non è in grado di conseguire risultati significativi, mentre occorre crescere nella capacità di fare squadra, di esprimersi in termini di programmazione concordata e integrata,*
 - *i sistemi del well-being, come scenario di una economia della felicità verso la quale tutti i grandi centri di cultura economica attuale stanno dedicando crescente attenzione e studi scientifici sempre più accurati e provati, dimostrando che fuori di*

un quadro finale che contribuisca alla crescita della felicità, qualsiasi altra forma di sviluppo economico non è, di per sé stesso, credibile,

- i modelli di dialogo interculturale : la globalizzazione comporta rischi, ma anche opportunità, soprattutto facilita la circolazione delle idee e dei valori culturali di altri contesti sociali, con beneficio tangibile di apertura mentale, di apprezzamento per le culture diverse, di sintesi più alte di incontro (e non di scontro) tra le civiltà, come l'esperienza della Serenissima ha storicamente messo in evidenza in modi ancora oggi sorprendenti.

*L'arte merita lo stesso rispetto della
dissolutezza
(Victor Hugo)*

3. In terzo luogo, vi sono due aspetti “manageriali” specifici per i quali CONFINDUSTRIA VENETO propone un apporto mirato e accreditato, e sono:
- **La cultura manageriale:** distinguendo le competenze relative alla tutela e alla conservazione, sulle quali il mondo delle imprese non può interferire, in quanto rigorosamente assegnate ai regolamenti dei cosiddetti common goods, è però evidente che dovendo promuovere anche la cultura della valorizzazione e gestione dei beni culturali, l'approccio tipico delle scienze del management entrano a pieno titolo e con diritto in questa sfera, là dove la cultura e il turismo offrono spazi alla creazione di “imprese”;
 - **La cultura del mecenatismo:** anche l'impegno delle imprese industriali verso il mecenatismo, costituisce uno dei punti più importanti per aspirare ad avere un ruolo di servizio nel campo di queste nuove economie, soprattutto nella economia della conoscenza e nella economia della cultura, non solo in termini di “benevolenza” o di donazione liberale, ma anche e sempre più, in termini di investimenti e di più proficue forme di allocazione delle risorse finanziarie conseguite con l'industria manifatturiera classica, ossia una “diversificazione” intelligente e coerente con lo scenario del futuro.