

## La Visione ed il Progetto

di Gianfranco Imperatori

All'inizio di ogni progetto c'è una visione. La visione, anche a livello aziendale<sup>1</sup>, viene prima degli "obiettivi strategici". Racchiude tutte quelle che saranno le componenti del progetto e, anche se ancora non articolata, è però già completa in se stessa. Si tratta di scegliere la via, il sentiero di crescita migliore, fra i tanti possibili, per trasformare quella visione in un progetto compiuto. A questo livello del progetto occorre lasciarsi suggestionare più dalla ricchezza delle ipotesi, dalle sensazioni, dalle curiosità intellettuali che dall'esame analitico dei dati. E' allora che l'innovazione si fa progetto.

Nel caso di Civita, nei primi mesi del 1987, la visione era di fronte a noi: aveva assunto una forma fisica, ed al tempo stesso simbolica. A chi si spinga fino all'imbocco del ponte, che la separa dall'abitato di Bagnoregio, Civita appare come una città immaginaria, sospesa su rocce precarie di argille e tufi. L'impressione che genera è quella di un miraggio che possa, da un momento all'altro, sgretolarsi e svanire. Impossibile non cogliere in Civita, "la Città che muore", - come la definì uno dei suoi più illustri cittadini, Bonaventura Tecchi<sup>2</sup> - una metafora della situazione in cui nei primi anni '80 versavano, ed in parte tuttora versano, i nostri beni culturali ed ambientali. Ricordo le prime visite a Civita, a cui parteciparono fra gli altri Paolo Portoghesi e Roberto Mostacci. I primi tentativi di tradurre la "visione" in un Progetto, la nascita di "Progetto Civita", poi trasformato in Associazione.

Civita, antica sede longobarda e vescovile, terra natale di San Bonaventura<sup>3</sup>, in effetti sintetizzava in un modo eccezionale le principali componenti di rischio a cui i nostri beni culturali ed ambientali erano e in parte sono ancora esposti, concentrandole però in uno spazio di poche centinaia di metri: due piazze, un insieme di vecchie case, il Vescovado, la chiesa forse un tempo appartenuta all'Ordine dei Templari.

Intorno alla rupe, sottoposta a quel fenomeno tipico delle zone dei "calanchi" che accomuna il Viterbese ed il Senese, formazioni di argille che lentamente si sfaldano in un paesaggio lunare.

Civita ci poneva di fronte ad una specie di piccolo "catalogo del rischio" per i beni culturali ed ambientali: dissesto idrogeologico, recupero dei centri storici minori, individuazione di nuove destinazioni d'uso. Quest'ultimo era il tema che ci appassionava di più: individuare nuove forme di utilizzo del bene culturale che preservando e tutelando, riuscissero a costruire un processo di valorizzazione. Da questo punto di vista era un "caso studio" di difficoltà estrema, quasi una sfida intellettuale per chi voleva occuparsi della valorizzazione dei beni ambientali e culturali.

Il primo gruppo che iniziò a lavorare intorno a Civita, e di cui molti, dopo venti anni, fanno ancora parte, era formato da architetti, ingegneri, economisti, a cui si aggiunse presto un Comitato Scientifico di altissimo livello la cui caratteristica era, ed è tutt'oggi, una forte interdisciplinarietà. La visione incominciava a trasformarsi in progetto. Il progetto prese forma di una Associazione: l'Associazione Civita.

Oggi il "Gruppo Civita" è una realtà fra le più importanti tra quelle che operano nel settore dei beni culturali ed ambientali: riuniamo 160 Imprese associate, siamo presenti in oltre 40 musei, fra cui alcuni dei più importanti d'Italia: Capodimonte, la Pinacoteca Brera, il Museo Archeologico di Napoli, occupando oltre 270 addetti. Ma non abbiamo mai abbandonato la "visione di Civita". Quella rupe solitaria e quel borgo in cui il tempo sembra essersi fermato si è imposto come marchio per tutte le iniziative che prima l'Associazione e il Consorzio e poi Civita Servizi, iniziarono ad assumere.

A volte ci ritorniamo, come si torna ad un eremo o alla casa antica, per ritrovare "la visione originaria" del progetto.

---

<sup>1</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard 1996

<sup>2</sup> Bonaventura Tecchi: nato a Bagnoregio nel 1896, morto a Roma nel 1968.

<sup>3</sup> San Bonaventura, *doctor seraphicus*, considerato il secondo fondatore dell'Ordine Franciscano, fu uno dei più strenui difensori degli Ordini Mendicanti nel XIII secolo. Tra i suoi libri più noti *Itinerarium mentis in Deum*.

Agli inizi degli anni '80 molti musei ed aree archeologiche non erano accessibili al pubblico o avevano orari ridotti. L'intera gestione del patrimonio artistico, culturale ed ambientale era considerata un capitolo della spesa pubblica, senza rendersi conto delle potenziali "entrate dirette" o "esternalità positive" che la gestione del patrimonio poteva produrre.

Non solo: i beni culturali ed ambientali venivano considerati sia dalle pubbliche amministrazioni sia da molti imprese come vincoli allo sviluppo e alle opportunità di investimento. Rimuovere questa concezione per Civita fu una delle prime sfide, forse più difficili.

La professionalità e la dedizione di Albino Ruberti, Amministratore Delegato di Civita Servizi che qui voglio ringraziare, contribuirono a trasformare l'intuizione iniziale e le strategie in un importante impresa.

All'inizio del progetto vi era una convinzione: che fosse possibile, oltre che auspicabile, una gestione più imprenditoriale dei beni culturali ed ambientali. Una gestione che consentisse di aumentare non solo l'efficienza, l'efficacia della spesa e la redditività degli investimenti nella cultura, ma anche di agganciare i grandi processi di trasformazione in atto nella società. Anche se all'epoca nessuno ancora parlava di "economia della conoscenza", era evidente che con l'ingresso delle nuove tecnologie informatiche e di comunicazione, l'intera società avrebbe conosciuto una trasformazione simile a quella della prima rivoluzione industriale.

Come sempre accade nelle fasi iniziali di un progetto, avvenne uno strano cortocircuito intellettuale che provocò la scintilla utile per innescare il progetto. Mi piace ancora oggi attribuirne il merito alla lettura di *Megatrends*, opera del sociologo americano John Naisbitt, il quale aveva indicato fra le dieci "grandi tendenze per il futuro" il rapporto fra Alta Tecnologia e Alta Sensitività.

«*High tech – high touch* – scriveva Naisbitt - è una formula che uso per descrivere il modo in cui rispondiamo alla tecnologia. Ogni volta che una nuova tecnologia viene introdotta nella società, ci deve essere il contrappeso di una spinta umana che ristabilisca l'equilibrio – cioè high touch – se no la tecnologia viene respinta. Più c'è *high tech*, più occorre *high touch*»<sup>4</sup>.

«*High touch*» nella edizione italiana venne tradotto in "alta sensitività". In inglese il termine *touch* è polisemico, significa toccare e, in senso traslato, capacità relazionale, contatto umano, sensibilità. L'idea di Naisbitt trae origine dalla nascita dell'informatica all'interno delle comunità "hacker"<sup>5</sup> di San Francisco e della West Coast, in quella fucina di creatività e di innovazione, anche industriale, seguita al fermento culturale e non solo, degli anni '60. Ripercorrendo le "storie aziendali" delle imprese "high tech" ci accorgiamo come da questo ambiente nacquero i giganti economici del settore: Microsoft, Apple, Hewlett Packard, e altri<sup>6</sup>.

Le relazioni umane e di conoscenza, l'empatia e la sensitività che si determinavano in quell'ambiente culturale, ricco di stimoli, all'interno dei grandi campus universitari, consentivano quella libertà espressiva, quella voglia d'intraprendere che noi europei avevamo sperimentato nel Rinascimento, ma che ci eravamo lasciati da molti secoli alle spalle. Come tradurre Alta Tecnologia/Alta Sensitività in italiano, nel contesto del "Vecchio Mondo"? L'idea su cui cominciammo a lavorare fu quella di abbinare le alte tecnologie alla valorizzazione dei beni culturali.

In Italia ed in Europa era la cultura a costituire la "lingua comune", la "*koine*" attraverso cui creare un'alta sensitività. La cultura poteva diventare l'approccio europeo alle nuove tecnologie: la cultura è essenzialmente "*high touch*". Era l'elemento immateriale costituito dalle relazioni fra gli uomini, dalla loro

<sup>4</sup> J. Naisbitt, *Megatrends*, Sperling&Kupfer, Milano 1982.

<sup>5</sup> Secondo l'enciclopedia online Wikipedia (<http://it.wikipedia.org/wiki/Hacker>) un hacker è una persona che si impegna nell'affrontare sfide intellettuali per aggirare o superare creativamente le limitazioni che gli vengono imposte, non limitatamente ai suoi ambiti d'interesse (che di solito comprendono l'informatica o l'ingegneria elettronica), ma in tutti gli aspetti della sua vita. Esiste un luogo comune, usato soprattutto dai media (a partire dagli anni ottanta), per cui il termine *hacker* viene associato ai criminali informatici (la cui definizione corretta è, però, "cracker").

<sup>6</sup> Sul tema fra gli scritti di autori italiani si vedano fra gli altri: C. Formenti, *Mercanti di futuro. Utopia e crisi della Net Economy*, Torino 2002, M. Revelli, *Oltre il Novecento*, Torino, 2001.

sensibilità, dai loro rapporti stratificati nel tempo. I beni culturali altro non sono che la sedimentazione della storia dell'uomo, della comunità umana. Storia delle sensibilità che hanno espresso come arte in passato e che continuano a produrre nell'uomo ogni volta che ci si trova di fronte alla memoria storica, o ad un luogo particolarmente suggestivo e denso di significato. La cultura è la capacità di comprendere i significati e di farne elementi per la produzione di conoscenza. Nel "nuovo mondo" delle alte tecnologie, degli scambi e della comunicazione globale, la conoscenza diviene la principale forza produttiva.

Torniamo a Civita. L'idea guida nella prima fase del progetto fu la possibilità di coniugare tutela e valorizzazione attraverso il ricorso a strategie di impresa e a nuove tecnologie. Si iniziò a parlare di "marketing" dei beni culturali, una innovazione che oggi potrebbe sembrare scontata, ma che allora addirittura suscitava non poche perplessità. D'altra parte era ancora l'epoca in cui ogni iniziativa che solamente proponesse l'incontro fra elementi culturali diversi era vista con grande sospetto. Pensiamo alle critiche, in gran parti ingiustificate alle "Estati Romane", che ebbero il merito di riavvicinare i giovani a luoghi troppo spesso trascurati, come il Foro Romano, La Basilica di Massenzio, il Teatro di Marcello.

Ricordo ancora che, per organizzare una serata musicale all'interno del bellissimo Museo Etrusco di Villa Giulia, sicuramente il più importante per chi voglia avvicinarsi a quella civiltà, impiegammo oltre tre mesi. Di grande impatto scenografico risultò invece l'illuminazione notturna del Foro di Traiano: le "Tecnologie della Luce" messe a disposizione dall'ENEL crearono per le lunghe notti delle estati romane percorsi di grande suggestione.

Tutela e valorizzazione ci sembravano due componenti inscindibili, che andavano però rivisitate per farne scaturire tutte le sinergie e gli effetti positivi. Senza tutela, non vi era nessuna possibilità di valorizzazione, ovviamente, ma appariva vero anche il contrario: che senza una adeguata valorizzazione, l'interesse pubblico e privato per la tutela, cioè la disponibilità della comunità a destinare risorse ed attenzione ai beni culturali ed ambientali, difficilmente avrebbe potuto affermarsi. Specialmente in un'epoca di risorse "scarse" per la finanza pubblica. In altri termini l'opinione pubblica doveva poter riconoscere i vantaggi tangibili degli investimenti per i beni culturali ed ambientali e questo poteva avvenire solo attraverso processi di valorizzazione che ne rendessero disponibile la fruizione.

Non si poteva dunque prescindere da alcune tecniche derivate dal "mercato", come l'efficienza gestionale, il ricorso a nuove tecnologie, il marketing e la comunicazione. Non solo: la valorizzazione di un bene culturale spesso derivava dal suo inserimento in un sistema territoriale. Entravano in gioco altri fattori: la salvaguardia ambientale, la rete dell'ospitalità turistica e i suoi *standards* di qualità, il marketing territoriale, gli itinerari culturali. Quell'insieme complesso di relazioni, cioè, che più tardi definimmo "Distretto Culturale".

Volevamo spingere, inoltre, le imprese ad investire in cultura e ciò richiedeva di dimostrare l'esistenza di parametri di redditività finanziaria oltre che di compatibilità economica.

Coniugare insieme gli aspetti finanziari e quelli economici, il pubblico ed il privato, la cultura e l'economia: queste le sfide che Civita doveva affrontare.

Sul piano operativo tre strade si rivelarono promettenti:

- applicare alla gestione dei beni culturali degli standard imprenditoriali, a cominciare dalle attività legate più direttamente alla fruizione, come – ad esempio – tutti i servizi di accoglienza e commerciali, integrandole all'interno della progettazione di distretti culturali, o di itinerari turistici;
- strutturare progetti di Partenariato Pubblico Privato (PPP), anche attraverso il ricorso a società miste: riequilibrando i ritorni finanziari dei progetti;

- trasformare gli investimenti in ritorno di immagine per le imprese, agevolandole nella scelta di “sponsorizzazioni” mirate al settore dei beni culturali ed ambientali in grado di determinare effetti superiori rispetto alle tradizionali campagne pubblicitarie.

Nel corso degli anni queste tre idee hanno ispirato l’impegno dell’Associazione Civita, del Consorzio Civita e di Civita Servizi.

Tutte le attività vennero sostenute da una intensa attività di ricerca, che si è concretizzata nei Rapporti Annuali promossi dall’Associazione Civita. Non a caso il primo fu dedicato ai musei ed alla loro gestione: uno studio che influì in modo decisivo sulla Legge Ronchey perchè per la prima volta un’indagine sul campo rilevò da un punto di vista economico e gestionale le differenze fra i diversi paesi nella gestione museali.

La Legge Ronchey non proponeva soluzioni macro, finanziamenti a pioggia, o progetti quadro. Si limitava a liberalizzare attività che lo Stato non esercitava e ad incrementare l’offerta museale, anche attraverso una maggiore apertura ai privati. Il rapporto redatto dall’Associazione Civita sui Musei costituì una base documentaria importante. I dati che fornimmo al ministro Ronchey consentirono di leggere la situazione dei musei alla luce di quello che accadeva nel mondo, e non solo a partire dalla esigenza di una riscrittura della legislazione italiana. Ricordo la Presentazione del Rapporto ad Arezzo, un evento organizzato grazie alla collaborazione della Banca Popolare dell’Etruria e dell’Alto Lazio che richiamò centinaia di operatori e l’allora Presidente del Consiglio Giuliano Amato, il Ministro della Ricerca Scientifica, Antonio Ruberti, a cui Civita deve molto, e il ministro Ronchey. Era in corso in quegli anni il restauro della *Leggenda della vera Croce* di Piero della Francesca. I ponteggi ne coprivano la vista e si spingevano sino al tetto. Era curioso vedere dei Ministri della Repubblica inerpicarsi fino al soffitto per potere finalmente guardare gli affreschi dalla stessa distanza da cui li aveva visti Piero oltre quattrocento anni prima. I tempi stavano cambiando. L’idea che i Beni Culturali fossero strategici per lo sviluppo stesso del Paese veniva progressivamente condivisa. Almeno da chi per ruolo, responsabilità e soprattutto cultura era disposto a farne azione di Governo.

Ricordo qui solo alcuni dati della Ricerca: il “finanziamento pubblico” si stabilizzava mediamente intorno al 70% del totale dei costi e variava dal 66,3% dei Paesi U.E., all’89% dell’Italia (dato forse sottostimato per l’assenza nel campione di alcuni grandi musei statali). Anche la situazione Americana, era moto diversificata: si andava da un’incidenza del finanziamento pubblico pari al 12% per il Metropolitan Museum of Art di New York, al 79,1% della National Gallery di Washington. Negli Usa un ruolo fondamentale giocavano i contributi privati, grazie al favorevole regime fiscale, mentre ciò che appariva assolutamente “fuori linea” nella gestione dei musei italiani erano le entrate da “servizi ausiliari”, come caffetterie, librerie ecc. che nella media del campione coprivano il 7,7% dei costi ed in Italia solo lo 0,4%<sup>7</sup>. Se oggi la situazione è cambiata lo si deve anche a quelle riflessioni: il rapporto fra economia e cultura aveva cominciato a operare.

### *Economia e cultura: un rapporto difficile, ma non impossibile*

Tradizionalmente per economia della cultura si intendeva lo studio delle attività economiche che producono beni e servizi culturali, ad esempio l’industria dello spettacolo; invece, i beni culturali in senso “fisico”, cioè i manufatti, i siti archeologico-monumentali, gli archivi e le biblioteche, per non parlare dei luoghi di particolare interesse storico-ambientale, non venivano considerati oggetto dell’analisi economica.

Nel 1966 William J. Baumol e William G. Bowen elaborarono un modello che per molti decenni restò la base per ogni teoria sull’economia della cultura, e che in letteratura è noto come il “morbo di

---

<sup>7</sup> *L’Immagine e la Memoria, Indagine sulla struttura del Museo in Italia e nel Mondo*, a cura di Associazione Civita, in “Leonardo periodici”, Milano 1993, a cui seguì *Museo contro Museo*, a cura di P.A.Valentino e G. Mossetto, Firenze 2001.

Baumol". Si trattava di un modello di concorrenza fra due settori, uno industriale, ad alta produttività del lavoro ed uno dei servizi, a bassa produttività. Il primo esempio riguarda proprio le arti dal vivo: la produttività di un quartetto che interpreta Beethoven è rimasta invariata dal 1800 ad oggi, ed il numero degli addetti, cioè dei musicisti rimane, ovviamente, identico. La produttività nel settore industriale invece cresce continuamente.

I salari dei settori più produttivi crescono coerentemente con gli incrementi di produttività. A parità di evoluzione salariale fra i due settori, ma a rendimenti crescenti solo il costo del "quartetto" sale vertiginosamente insieme ai prezzi dei biglietti, mentre nel caso i salari fossero legati alla produttività, i musicisti presto immiserirebbero, al di sotto del salario di sopravvivenza.

Baumol e Bowen concludevano che il "gap" di produttività e la differenza di costo andava colmato da un intervento esterno attraverso sovvenzioni statali.

Con Throsby compare un elemento assolutamente nuovo e caratteristico della "nuova era economica": la spinta motivazionale che può sovvertire alcune leggi del mercato. Ma forse il tema più importante che Throsby ha introdotto è quello delle esternalità positive.

Il tema delle esternalità era già noto: con esse si intendono solitamente benefici esterni alle finalità di un progetto, che producono ricadute economiche positive sulle comunità interessate.

La novità dell'analisi di Throsby è la definizione da un lato dello "stock di capitale culturale" incorporato in un bene o servizio e dall'altro nelle "ricadute esterne" che gli investimenti in beni culturali e servizi possono generare determinando consistenti ritorni economici.

L'esempio più recente forse è il Museo Guggenheim di Bilbao progettato da Frank Ghery, che ha trasformato la capitale di una provincia basca caratterizzata da una forte recessione economica, nella seconda meta turistica della Spagna: a fronte di un investimento di 85 milioni di euro i posti di lavoro creati sono stati oltre 4.000 ed il PIL è aumentato dello 0,47% per un valore assoluto di 140 milioni di euro.

Le teorie che abbiamo qui analizzato, anche se in modo estremamente schematico ciò non vuol dire che partono dal presupposto che anche quando la cultura ha un benefico effetto "economico" sulla comunità, possa essere un soggetto "economico autonomo".

Che l'intervento pubblico risulti in molti casi necessario è fuori discussione. Ma siamo proprio così sicuri che l'effetto cultura non influenzi l'economia in modo molto più vasto e pervasivo di quanto sinora si sia riusciti a formalizzare nei modelli economici? Ciò che accomuna il teorema di Baumol alle analisi di Throsby è l'individuazione di due settori: uno ad alta produttività, e uno a bassa.

L'economia della cultura viene inserita nel settore a bassa produttività. Ma è ancora vero?

### *Economia della cultura ed economia della conoscenza*

Oggi è opinione comune che l'economia della conoscenza sia un fattore determinante della società post-industriale.

In Europa questa convinzione è divenuta addirittura oggetto di Atti Comunitari di grande importanza.

Nel marzo del 2000 il Consiglio Europeo a Lisbona definì una strategia mirata a far diventare l'Europa "un'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica al mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile, con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggior coesione sociale".

Contestualmente la U.E. definiva la cosiddetta "Agenda di Lisbona" che fissava una serie di parametri per il raggiungimento degli obiettivi.

Eppure la definizione di "economia della conoscenza" è relativamente recente e proviene più dagli economisti industriali, dai sociologi, dagli studiosi di management aziendale che dagli "economisti puri".

Un filone di ricerca più "empirico", ma forse più vicino al reale cambiamento in atto è stato promosso dagli "esperti di management e di organizzazione aziendale", cioè dal cuore stesso dell'industria privata americana. Ciò che apparve evidente alla fine degli anni '70 fu la comparsa di una "nuova organizzazione del lavoro", che negava i principi base del taylorismo introducendo di nuovo la "conoscenza" come fattore determinante della produzione.

Forse fu Peter Drucker <sup>8</sup> a mettere in luce la trasformazione radicale che stava attraversando l'economia moderna dandone la definizione più stringente e netta : “La principale risorsa economica, per dirla con gli economisti, il fattore di produzione non sarà più a lungo il capitale, ne tanto meno le risorse naturali. E' e sarà la conoscenza. Il valore oggi è creato dalla produttività e dall'innovazione, entrambe sono applicazioni della conoscenza al lavoro. I gruppi trainanti della società della conoscenza, saranno i lavoratori cognitivi: dirigenti che sappiano come utilizzare la conoscenza nella produzione, così come i capitalisti sapevano allocare il capitale per finalità produttive”.

Ma qual è il “materiale” della produzione immateriale?

Se nell'epoca industriale i materiali erano le risorse naturali, dalla terra al carbone al petrolio, fino ai combustibili fossili, nel capitalismo cognitivo la base materiale della produzione “immateriale” è la cultura.

“La novità sostanziale apportata dalla modernità sta in questo: nel fatto che diventa conveniente - grazie alla natura riproducibile della conoscenza - investire in processi di apprendimento. Si incomincia a lavorare non per ripetere operazioni già note, ma per innovare, inventando nuove macchine, nuovi prodotti, nuovi significati” <sup>9</sup>.

La struttura base di questa nuova organizzazione del lavoro è “la rete”, il “network operativo”, che in Italia si è sovrapposto quasi naturalmente sulla esistente struttura a rete dei distretti industriali.

Le economie di scala dei distretti però si globalizzano: oggi è possibile mettere “in rete” filiere delocalizzate fra diversi paesi.

Se si vuole mantenere la “direzione” del processo di delocalizzazione, sfruttarne cioè le opportunità e non subirne solo le minacce, i fattori culturali e di conoscenza divengono fattori strategici sia a monte che a valle della filiera produttiva.

Se questo è lo scenario macro, allora, dal punto di vista dell'economia della cultura e della gestione dei beni culturali ed ambientali, occorre integrare il paradigma iniziale: non solo la cultura ha bisogno dell'impresa, ma l'impresa ha sempre più bisogno della cultura per competere con successo nel mondo dell'economia post-industriale e nello scenario dell'internazionalizzazione.

### *Il futuro di Civita: verso nuovi modelli di impresa culturale*

Celebrare il passato non vuol dire chiudere gli occhi davanti al futuro. Sino ad oggi Civita ha fatto molto nel campo dell'economia della cultura. Ma molto c'è ancora da fare.

Facciamo un passo indietro: Civita intuì alcuni elementi importanti della trasformazione in atto e concentrò la sua attenzione sull'integrazione fra imprese e territori, per esempio all'interno dei Distretti Culturali. Si trattava di mettere a punto programmi integrati che a partire da un' “industria culturale”, ad esempio un museo o un sito di particolare interesse, costruissero intorno ad esso un vero e proprio “sistema di qualità” che connettesse all'interno di standards qualitativi elevati le differenti risorse, territoriali, ambientali, imprenditoriali presenti nell'area.

Uno dei temi con i quali occorrerà misurarsi riguarda la trasformazione del ruolo e delle funzioni delle “città” che rappresentano, nell'esperienza europea, uno dei principali motori della crescita economica. L'Europa nasce intorno alla *polis* greca, si sviluppa intorno alla città romana, risorge dalle invasioni barbariche nei borghi medioevali, nel Medioevo nelle città nascono le grandi università e nel Rinascimento, infine, le città tornano ad essere al centro di quel “gioco degli scambi” che ha creato l'economia moderna.

La città, come capitale internazionale, oggi è di nuovo al centro del cambiamento. Londra, Berlino, Parigi, New York, Los Angeles, Roma, Barcellona, attraggono investimenti e sono i centri e snodo della crescita. Non solo in occidente: pensiamo Shanghai a Mumbai, a Honk Kong a Tokyo a

---

<sup>8</sup> P. Drucker, *Post Capitalist Society*, Harper Collins, New York 1993, p.8

<sup>9</sup> E. Rullani, *L'Economia della Conoscenza*, intervista del 25 settembre 2005, in <http://www.scarichiamoli.org/main.php?page=interviste/rullani>

Singapore. Le città conoscono ovunque un “nuovo rinascimento”, che in parte ne modifica le funzioni. A Detroit e a Chicago, ad esempio, stanno studiando la risposta urbanistica alla deindustrializzazione nel ciclo dell’auto, che ha svuotato le aree una volta centrali e che richiede una riprogettazione dei “centri storici urbani” di quelle che una volta erano le “capitali dell’automobile”.

Le modifiche delle strutture urbane sono l’effetto da un lato della globalizzazione, dall’altro dell’economia della conoscenza. In Italia la rifunzionalizzazione di Torino, a partire dallo storico stabilimento del “Lingotto” ne è un esempio. Ma in Italia abbiamo il vantaggio competitivo delle città d’arte. Qui il rischio maggiore è costituito, paradossalmente, dall’eccesso di domanda turistica concentrata su poche città. Gli effetti negativi che ne derivano nel lungo periodo riguardano proprio le dinamiche del “turismo di massa” che può incidere sulla qualità dell’offerta: *fast food* al posto delle tradizioni enogastronomiche, crescita esponenziale dei valori immobiliari dei locali commerciali dei “centri storici” e progressiva scomparsa delle “botteghe artigiane”, del piccolo commercio di qualità, sostituito da “centri commerciali” per il turismo di massa. Occorre insistere su una politica eco-compatibile dell’offerta turistica, il che vuol dire puntare di più sui centri storici minori, sugli itinerari, sul turismo di qualità.

Infine, le nuove tecnologie applicate ai beni culturali ed ambientali. Un settore, questo, che sin dall’inizio è stato considerato da Civita come prioritario: ora si tratta di passare dalla fase della ricerca a quella dell’impresa. Il futuro di Civita è legato da un lato allo sviluppo del suo radicamento sul territorio, alla capacità di progettazione e realizzazioni di interventi nel campo della riqualificazione culturale e ambientale, dall’altro alla volontà e capacità di organizzare “pool” di imprese specializzate, per sostenere processi di innovazione tecnologica nel settore dei beni culturali ed ambientali.

A rileggere oggi la storia di Civita, a distanza di venti anni, mi appare più evidente come nelle sue varie fasi ci abbiano guidato sempre tre principi: la ricerca dell’efficienza gestionale, tipica di una impresa, l’anticipazione del rapporto fra economia e cultura come chiave per la soluzione di molti dei problemi di sviluppo del Paese e, infine, il gusto per la ricerca e l’innovazione.

Questi principi si sono articolati in progetti, in eventi, in ricerche, in riflessioni, in “storie d’impresa”.

Forme diverse, delle quali questo libro, che non vuol essere celebrativo, ma quasi una sorta di “manifesto culturale” intende dar conto.

L’intuizione va sviluppata. Le linee direttrici sono chiare, anche se il percorso è difficile. La società cambia sempre più velocemente e in questo mutare ha bisogno della memoria, così come della capacità di previsione. Oggi c’è sempre più bisogno di cultura per operare scelte razionali. Bisogno di cultura per fare impresa, per inventare nuovi prodotti, nuovi stili di vita. C’è bisogno di cultura per rispondere a nuovi bisogni. C’è sempre più bisogno di cultura anche per sopravvivere, per evitare i disastri ambientali, gli scontri di civiltà, le derive verso etniche e religiose.

La nostra “mission” aziendale è costituita dal binomio impresa e cultura. Vogliamo articolarlo, esplorarlo in tutte le sue possibilità, innovarlo. L’esperienza fatta ci ha insegnato che è possibile.

La storia industriale del nostro Paese è stata tradizionalmente caratterizzata da una forte presenza dell’industria manifatturiera. Lo scenario del domani vedrà gli imprenditori del manifatturiero impegnati nel “riscoprire il passato per inventare un futuro” e proprio la cultura offrirà loro le opportunità per potenziare la competitività dei prodotti. A livello di sistema, la vera sfida consisterà nella capacità di non far scomparire l’industria, facendo “mutar pelle” ad alcuni comparti – anche attraverso forme di riconversione intersettoriale - e orientandosi energicamente sulla qualità e sulla sostenibilità. La transizione verso l’economia dell’immateriale spinge il vecchio sistema manifatturiero ad elaborare nuovi prodotti, a reinventare il *design*, a ricercare nuovi bacini di mercato. L’economia della conoscenza e l’industria del sapere, quello che viene chiamato “capitalismo cognitivo”, consentiranno l’evoluzione del nostro apparato produttivo verso un’industria manifatturiera che privilegia gli aspetti qualitativi, verso l’economia dei servizi, dell’immateriale, in definitiva verso l’economia del post-industriale. L’esperienza di Civita suggerisce che la cultura può essere centrale per un modello di crescita qualitativa che accompagna l’industria manifatturiera in grado di soddisfare i nuovi bisogni dei consumatori.

Oggi non ha più tanto senso parlare di *Made in Italy*, perché non è più dove viene “fatto” un prodotto che è importante; piuttosto si dovrebbe dire *Conceived in Italy*, che si associa a quell’ *Experienced in Italy* che richiama l’importanza di consumare il bene culturale, si tratti di musei, di eno-gastronomia, *style*, *design*, direttamente sul posto, per non perdere l’originalità dell’esperienza. Si tratta in sostanza di recepire l’insieme delle spinte che provengono dal peso crescente dell’economia della conoscenza, dal ruolo che hanno assunto le risorse intellettuali e i saperi, di cui i beni culturali sono un asse portante e le tecnologie lo strumento fondamentale.

Dobbiamo sostenere le aziende associate, farle diventare protagoniste di questi processi innovativi e farlo, soprattutto, in una logica di sistema, mettendo insieme competenze, esperienze, *know-how*, in un processo vincente. Le aziende associate, coniugando cultura e cultura di impresa, possono diventare la testa di ponte per un rinnovamento dell’impresa italiana, possono essere un esempio di ciò che si può fare nella direzione che ho sinteticamente indicato. Molte di loro hanno già cominciato con risultati talora straordinari. Può essere l’occasione per dare un nuovo slancio al sistema economico italiano, diventando un modello di riferimento per nuove strategie industriali.

Siamo una piccola realtà, di fronte a questi grandi problemi del presente, ma sappiamo che per la nostra parte sapremo affrontarli con lo spirito di avventura che ci ha sempre guidato. Perché in fondo la cultura umana è, e resta, sempre una lunga, irripetibile avventura.

Il mio intervento si conclude qui. C’è però un’ultima cosa sulla quale vorrei soffermarmi in chiusura. La vita di un’azienda è fatta di donne e uomini, molti dei quali, per ragioni diverse, talora liete, altre motivo di dolore, non sono più tra noi. Non basta leggere le carte, i documenti, sfogliare negli archivi per narrare fatti recenti. Occorre la memoria dei protagonisti, di coloro che hanno lavorato in questi anni, di chi ha condiviso questa avventura. Vorrei infine ringraziare, Giovanna Castelli direttore Associazione Civita, Alberto Rossetti direttore di Civita Servizi, Dario Zerboni direttore Marketing e Sviluppo, inoltre i responsabili dei vari settori, Luigi Pomponio - area Corporate e congressi, Gaia Morelli - nella sede di Milano, Benedetta Torino - ufficio Sviluppo, Paolo Cipollini - area Progettazione, Massimo Misiti - Centro Studi, Stefano Andreani - Personale, Virginia Teofilatto - Amministrazione.

Per ultimo un particolare ringraziamento ai collaboratori della prima ora, che hanno creduto nel progetto Civita dall’inizio, attualmente responsabili di vari settori: Rita Cerri - rapporti Istituzionali, Barbara Izzo- ufficio Stampa, Lucia Bianco - Sistema Qualità, Maria Rita Delli Quadri - editoria, Rossella Montereali - segreteria dell’Amministratore Delegato.

Avrei voluto citare tutti ma, rimando alle foto la citazione di quelli che non ho potuto elencare. Ritengo che l’espressione dei loro volti, possano dimostrare la loro soddisfazione per l’appartenenza a Civita.

Con Maccanico abbiamo posto la prima pietra ed oggi siamo certi che, insieme a tutti coloro che lavorano per Civita, al Comitato di Gestione, al Consiglio di Amministrazione, al Comitato Tecnico Scientifico, e agli Associati costruiremo il futuro; il futuro per Civita è legato al capitale umano che essi rappresentano.

L’economia della conoscenza richiede profondi cambiamenti basati sulla partecipazione, collaborazione, condivisione. Come Segretario Generale di Civita ho cercato di attenermi a questi criteri che ho sempre sognato. Come sosteneva Gio Ponti infatti: “nulla si è avverato che non si fosse prima sognato”.