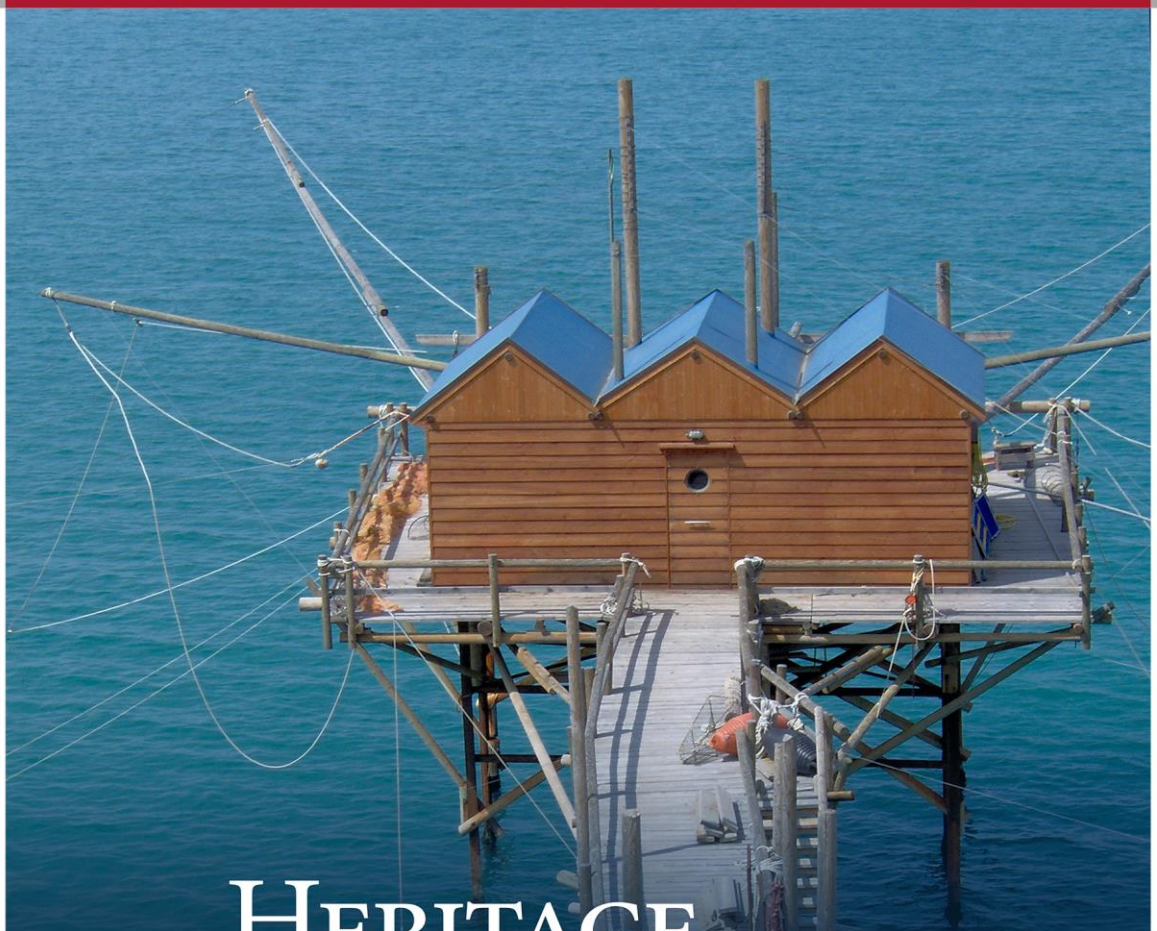
sinergie

italian journal of management

XXVII | Convegno annuale di Sinergie | 2015



Heritage, Management e Impresa: quali sinergie?

Università degli studi del Molise
sede di Termoli

9-10 luglio 2015

Comune di Termoli

Società Italiana di MANAGEMENT

IL CAPITALE CULTURALE
Studies on the Value of Cultural Heritage

CONSORZIO UNIVERSITARIO DI ECONOMIA INDUSTRIALE E MANAGERIALE
CUEIM

Rigenerazione e Management dell'Industrial Heritage

ANGELO PRESENZA* TINDARA ABBATE• MARIA CONCETTA PERFETTO♠

Abstract

Obiettivi. *Il paper esamina le organizzazioni deputate alla rigenerazione e alla gestione dei siti di archeologia industriale, avendo l'obiettivo di comprendere se e come la creatività e la co-creazione di valore contribuiscano alla definizione e alla successiva implementazione di progetti di recupero e di ri-utilizzo degli asset culturali.*

Metodologia. *Muovendo dalla letteratura sviluppata sul tema delle industrie culturali ed esaminando i concetti di creatività e di co-creazione di valore, il paper realizza un'analisi qualitativa del progetto Dolomiti Contemporanee, quale significativo esempio di recupero e di messa a valore di siti industriali dismessi nel territorio delle Dolomiti-Patrimonio Unesco.*

Risultati. *Dall'analisi dei risultati è possibile giungere alla definizione di un modello concettuale che sintetizza gli elementi che caratterizzano un progetto di Industrial Heritage Re-generation.*

Limiti della ricerca. *Il lavoro presenta i limiti dell'analisi qualitativa di tipo esplorativo focalizzata sul singolo caso studio.*

Implicazioni pratiche. *Lo studio offre implicazioni di natura teorica e manageriale. In merito alle prime, si evidenzia la crescente rilevanza della creatività e della co-creazione di valore quali driver competitivi e l'esistenza di una stretta connessione tra di essi. In relazione alle seconde, si mette in risalto come la nascita di nuove forme organizzative per la gestione di beni culturali stia diventando un fenomeno in pieno fermento e che, quindi, richieda l'impegno anche del policy-maker, il quale, legando il significato ed i destini dell'IH ai percorsi contemporanei di sviluppo locale, può supportare adeguati processi di trasformazione socio-economica e territoriale.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro si configura come una proposta originale in termini di sviluppo di un modello concettuale che contempla i diversi fattori che influenzano la definizione, lo sviluppo e l'implementazione efficace di un progetto di Industrial Heritage Re-generation.*

Parole chiave: *archeologia industriale; cultural management; industrie culturali; industrial heritage*

Objectives. *The paper looks at the issue of the Industrial Heritage Management. It focuses on the analysis of organizations devoted to the regeneration and management of industrial archaeology. The goal is to understand the role that creativity and value co-creation have in the definition and the implementation of projects for recovery and re-use of these cultural assets.*

Methodology. *Starting from the literature's review about cultural industries, with the focus on creativity and value co-creation, the paper uses the methodology of the case study with a qualitative analysis of the project Dolomites Contemporary, experiment of recovery and valorization of abandoned industrial sites in the territory of the Dolomites-Heritage Unesco.*

Findings. *The analysis of results allows to propose a first draft of the conceptual model that collects the elements that characterize a project of Industrial Heritage Re-generation, such as the role of people and the capabilities to activate efficient networks.*

Research limits. *Limitations come mostly from the qualitative single case study method used in the paper, which has an explorative nature.*

Practical implications. *It is evident that creativity and co-creation of value become more and more competitive driver of fundamental importance and that there is a close connection between them. It is interesting to point out how the emergence of new forms of organization for the management of cultural heritage is a phenomenon in full exploitation. Therefore there is a need to maximize the attention from the policy-maker to support processes of socio-economic and territorial transformation to align IHM to contemporary processes of local development.*

Originality of the study. *The paper is original because it proposes a conceptual model that contemplates the different factors able to influence the definition, development and implementation of Industrial Heritage Re-generation project.*

Key words*: industrial archaeology; cultural management; cultural industries; industrial heritage*

* Ricercatore di *Organizzazione Aziendale* - Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara
e-mail: presenza@unich.it

• Ricercatrice di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Messina
e-mail: abbatet@unime.it

♠ Dottoranda di Ricerca in *Accounting, Management and Finance* - Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara
e-mail: mariaconcetta.perfetto@unich.it

1. Introduzione

In molti Paesi la crescente consistenza dello stock di aree e di edifici, che hanno perso la funzione per la quale sono stati concepiti e progressivamente dismessi ed accumulati nelle periferie urbane e, spesso, nei centri storici, pone una questione urgente: come gestire le problematiche legate al tema della tutela e della conservazione, del riuso e della valorizzazione dell'ingente patrimonio lasciato in eredità dal processo di industrializzazione?

Negli ultimi anni si sta sempre più sviluppando un nuovo concetto di patrimonio culturale che, data la sua natura multidimensionale (Barile e Saviano, 2014; Cerquetti, 2015), include non solo i beni tangibili ma anche quelli intangibili, rappresentati da simboli e valori, nonché elementi che contribuiscono inequivocabilmente all'espressione dell'identità individuale e della comunità storicamente e territorialmente contestualizzata (Montella, 2009a; 2009b; 2012; Barile *et al.*, 2011; Sibilio Parri, 2011). In questa prospettiva, si ravvisa la necessità di un ripensamento generale per la conservazione e la valorizzazione dell'importante patrimonio culturale che va sotto il nome di *Industrial Heritage* (IH), oltre ad un coinvolgimento e ad una partecipazione attiva di specialisti, imprese ed istituzioni pubbliche.

Pertanto, muovendo dalla considerazione che i processi di industrializzazione siano fenomeni complessi che combinano fattori di carattere fisico ed ambientale, tecnico ed economico, culturale ed istituzionale, ne consegue che gli elementi caratterizzanti l'IH sono molteplici e soprattutto di diversa natura (es. materiali ed immateriali). Difatti, le fabbriche, le infrastrutture, ad esse strettamente connesse, e le aree dismesse - tipologicamente variegate in rapporto ai settori e ai caratteri temporali, spaziali e organizzativi della produzione - sono la parte di più semplice identificazione. Di contro, a questa parte più visibile, ne segue un'altra che, seppur non facilmente identificabile, si caratterizza per la maggiore rilevanza ed è costituita dai seguenti elementi: saperi tecnico-produttivi taciti e codificati; disegni, modelli, documenti cartacei ed archivi; macchine, impianti ed attrezzature; reti energetiche e comunicative; infrastrutture residenziali, formative, assistenziali, culturali, ricreative; territori e paesaggi plasmati dall'attività industriale (Fontana, 2010).

La numerosità e la varietà degli elementi appena richiamati richiedono che il processo di patrimonializzazione dell'IH si traduca in un insieme di pratiche di attribuzione di significati e di nuovi valori culturali ed economici alle diverse componenti dell'eredità industriale (Scarpocchi, 2003; Presenza e Perfetto, 2015). In altri termini, si tratterebbe di far rivivere l'*industrial landscape* (spesso siti ignorati o poco conosciuti, in disuso e nascosti), di innescare meccanismi finalizzati alla rinascita dei luoghi resilienti attraverso usi creativi e innovativi che, attingendo e tutelando la memoria dei luoghi, conducano alla creazione e al mantenimento di spazi finalizzati alla realizzazione di mostre, eventi ed altre attività turistico-culturali (Mansfeld, 1992; Jones e Mean 2010; Rautenberg, 2012). Tale processo di patrimonializzazione si lega fortemente alle trasformazioni economiche, sociali e culturali di un territorio e le possibili scelte di riuso dei beni di derivazione industriale sottintendono interpretazioni e, soprattutto, strategie che investono sia le aree dismesse sia la tradizione industriale (Lashua, 2013).

Il management dell'IH rappresenta il campo di studio del presente paper. Il focus è sulle organizzazioni che sono impegnate nell'attività di gestione dell'IH, la cui puntuale identificazione costituisce un irrinunciabile punto di partenza per gli studi di matrice manageriale (Tamma, 2006, p. 101). Più specificatamente, il paper si pone un duplice obiettivo. Da un lato, esso intende comprendere se e in che modo la creatività, intesa come espressione sia della cultura di un contesto imprenditoriale e geografico sia delle capacità individuali e collettive delle persone che lavorano con l'organizzazione stessa possa influenzare i processi innovativi finalizzati al recupero e al ri-utilizzo degli asset culturali. Dall'altro, considerato lo spostamento delle frontiere della conoscenza *firm specific* verso forme di connessione più complesse tra nodi di reti, il lavoro si propone di esaminare se e come la condivisione sinergica di strategie e di metodologie possa contribuire ad avviare ed alimentare processi diretti alla co-creazione di valore nelle relazioni organizzazione-*stakeholders*.

L'ipotesi di fondo è che l'organizzazione e gli *stakeholder*s di riferimento si trovano ad operare in maniera autonoma, sebbene siano sovente animati da principi, regole e strumenti identici per la medesima finalità e siano orientati alla creazione e al mantenimento di sinergie, relazioni e modelli di co-progettazione ambientale di mutuo valore.

Lo studio teorico è supportato dall'analisi qualitativa di un caso - Dolomiti Contemporanee: laboratorio di arti visive in ambiente - che rappresenta un valido esempio di *Industrial Heritage Regeneration*. Avviato nell'agosto 2011, in occasione dell'ottenimento da parte delle Dolomiti del riconoscimento di bene Unesco-Patrimonio dell'umanità, il progetto Dolomiti Contemporanee (DC) diventa un "riconfiguratore" spaziale e concettuale che intende operare attraverso l'arte e la cultura contemporanea. L'analisi del caso ha consentito di giungere alla definizione di un modello concettuale da cui muovere per futuri lavori di ricerca sulle organizzazioni di management dell'IH.

2. La gestione dell'Industrial Heritage: tra creatività, innovazione e capacità relazionali

Gli interventi di tutela e di rigenerazione del patrimonio industriale devono tener conto simultaneamente di molti fattori: da un lato, la valenza storico-tecnica, il contenuto sociale, le modalità di recupero, il valore architettonico ed artistico di un bene industriale; e, dall'altro, l'efficiente gestione economico-finanziaria, l'organizzazione delle risorse coinvolte, la valorizzazione di competenze e *skill*, e, infine, l'adeguata promozione (Presenza e Perfetto, 2015).

In questo sistema complesso di fattori, diventa necessario comprendere meglio le caratteristiche e il modus operandi delle organizzazioni deputate alla rigenerazione ed alla gestione dei beni culturali.

Relativamente al concetto di "industrie culturali", si tratta di soggetti che «producono o distribuiscono beni e servizi che includono la creatività nella produzione e incorporano un certo grado di proprietà intellettuale e trasmettono un significato simbolico» (Throsby, 2001, p. 112). Tali soggetti, che si candidano all'attività di gestione dell'offerta culturale, esibiscono varie forme istituzionali, organizzative ed imprenditoriali.

Sul tema, interessante appare la proposta che suggerisce di raggruppare le differenti imprese, che incorporano i fattori cultura e beni artistici nei loro processi produttivi, in tre principali categorie (Franch, 2010, p. 102): (a) istituzioni, organizzazioni e imprese, per le quali la fruizione dell'esperienza culturale è l'obiettivo primario della propria attività; (b) imprese che incorporano, nel modo di governare l'impresa, una cultura che è espressione di un tempo, di un luogo e della sensibilità artistica dell'imprenditore; (c) imprese che nella cultura e nell'arte trovano la fonte per generare nuovi prodotti grazie al liberarsi di processi creativi.

Soffermando l'attenzione sul terzo gruppo (c), esso diventa la sintesi di una pletora di tipologie che è possibile rintracciare nel variegato panorama delle organizzazioni culturali (imprese sociali, cooperative sociali, associazioni culturali, onlus, ecc.) impegnate sia nell'ambito della produzione artistica/creativa in tutte le forme, da quelle tradizionali a quelle di ultima generazione, sia nel campo dei servizi di supporto alla conoscenza, alla valorizzazione, alla tutela, alla protezione, e alla circolazione di beni culturali. Tali aspetti appaiono ancor più evidenti nel caso in cui il contesto di riferimento sia quello italiano, dove il mancato riconoscimento delle professionalità tipiche dei beni culturali, anche al di fuori dell'ambito dell'Amministrazione Pubblica, ha sicuramente indebolito nel corso degli anni la posizione sul mercato rispetto a quelle la cui spendibilità è ormai sancita e tenacemente difesa dagli ordini professionali. Questa "anomalia del mercato del lavoro" ha, di converso, spinto coloro che sono stati esclusi dall'impiego pubblico a dar vita a fenomeni di *self-employement* e di micro-impresa (Maggiore e Velecco, 2012), quale possibile approccio che va diffondendosi in questo settore, a partire dal nuovo millennio (Cabasino, 2002).

Molte di queste iniziative sono state promosse sotto forma di organizzazioni orientate al *social business* e alla *social innovation* (Yunus, 2008), in cui «l'idea di base risiede, in sostanza, nell'opportunità di affrontare un problema sociale a partire da una soluzione imprenditoriale innovativa per il cambiamento sociale, che generi valore innescando, quale conseguenza, un circolo

virtuoso in cui valore economico e benessere sociale si sostengono reciprocamente» (Perrini, 2007, p. 2). In realtà, la comparsa di questi nuovi attori è stata accompagnata da alcune innovazioni organizzative che, grazie a processi di socializzazione degli asset, realizzati combinando risorse pubbliche, volontariato e donazioni private, hanno trovato punti di contatto con i temi esplorati dalla letteratura sull'analisi delle organizzazioni (Freeman, 1984). Ne deriva una proliferazione di forme organizzative reticolari, anche a carattere temporaneo, che si costituiscono e si dissolvono, rigenerandosi continuamente (Maggiore e Velecco, 2012).

Di fronte alla sfida manageriale nella creazione e nella messa a disposizione del prodotto culturale, «il management per prima cosa deve porsi il problema di come favorire la fruizione di un bene culturale/artistico … e per realizzare queste finalità è necessario che cadano alcune barriere culturali e che il management assuma una visione nuova all'interno della quale siano accettate alcune regole principali» (Franch, 2010, p. 105). Tra queste, si ritiene di particolare interesse, ai fini della rigenerazione del patrimonio industriale, l'ottimizzazione dei fattori della produzione, ma soprattutto la valorizzazione organizzata della creatività e l'ottimizzazione del network di attori del contesto in cui l'organizzazione culturale opera.

2.1 Creatività

L'aspetto dinamico della cultura, che si trasforma in innovazione di prodotto o di processo, è intrinseco nella capacità di allargare e di ricombinare le conoscenze attraverso la creatività (Nonaka e Takeuchi 1995; Franch, 2010; Solima e Minguzzi, 2014), che sta assumendo un ruolo di notevole rilievo tra la molteplicità di risorse che concorrono alla formazione del vantaggio competitivo (Bourdieu, 1993).

A tal proposito, è opportuno sottolineare che «si tratta a ben vedere del riconoscimento del contributo creativo dei soggetti umani che, lavorando insieme, consentono all'organizzazione dell'impresa di poter conseguire, in modo sistematico e continuo, l'innovazione (…) che consiste nella capacità di comunicazione, di relazione e, quindi, nella capacità riflessiva del far sistema» (Usai, 2007, pp. 372-373). Inoltre, partendo dagli aspetti che distinguono la creatività dell'artista, che ricerca una propria affermazione, e quella dell'imprenditore, che ricerca la soddisfazione dei propri clienti, appare utile ricordare che la creatività aziendale è definibile come l'arte di trovare nuove soluzioni a problemi vecchi e nuovi proposti nell'azione sul mercato. L'autore precisa che «creatività è creare qualcosa di nuovo partendo da elementi disorganizzati, tra i quali qualcuno intravede e osserva possibili connessioni» (Baccarani, 2004, p. 349).

Nel considerare il fenomeno creativo, che parte dal singolo e diventa collettivo, appare utile evidenziare come esso contribuisca a determinare la forza dell'organizzazione all'adattamento attivo poiché la creatività offre quello stimolo che consente di influenzare l'ambiente mettendola in grado di modificare la realtà, di costruire un nuovo contesto (Vicari, 1998). Per rendere produttiva la creatività e finalizzarla alla realizzazione di significativi prodotti e/o processi per l'impresa è indispensabile l'esistenza, all'interno dell'impresa, di competenze organizzative capaci di integrare processi, prodotti e persone e di generare situazioni in grado di favorire percorsi di contaminazione culturale e di *cross-fertilization* (Vicari *et al.*, 2005). Si tratta di una scelta che privilegia la capacità di adattamento e di flessibilità dell'organizzazione. Difatti, ciò diventa possibile se l'organizzazione possiede al proprio interno un clima di tipo collaborativo che facilita l'apprendimento di tutti i propri membri e trasforma se stessa per assicurarsi un apprendimento continuo, necessario per creare, acquisire e trasferire in maniera efficiente e veloce la conoscenza (Martins e Martins, 2002; Amabile *et al.*, 2005; Siano *et al.*, 2006).

2.2 Co-generazione di valore

La capacità di generare e alimentare, in un processo continuo, un'intelligenza collettiva basata su una fitta rete di connessioni richiede all'organizzazione di riconfigurarsi, abbandonando l'approccio tradizionale individuale per intraprendere un approccio collettivo caratterizzato dalla

ricerca di cooperazione (Usai, 2007). La «questione della conoscenza si intreccia con la questione delle reti e che queste ultime generano valore perché danno organizzazione ad un processo di diffusione del sapere e di crescita della varietà delle linee di apprendimento e sperimentazione» (Rullani, 2003, pp. 152-153).

L'impresa di successo è, dunque, quella che è in grado di co-evolvere e di competere nell'era dell'immaginazione (Usai, 2007), di partecipare alle "costellazioni di valore" che i diversi soggetti coinvolti nel processo produttivo attivano, generando una serie di relazioni fiduciarie finalizzate principalmente alla co-produzione (Normann e Ramirez, 1994).

Tale approccio mette in risalto che le imprese non creano valore in isolamento (Hakansson e Snehota, 1989), ma sono impegnate in processi di creazione di valore e di cooperazione che contemplano una molteplicità di attori e risorse (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Pertanto, il valore non è semplicemente scambiato all'interno di una transazione, quanto piuttosto creato da coloro che vi prendono parte, in un'ottica interattiva che coinvolge tutti i soggetti, ciascuno con la propria prospettiva e i propri obiettivi (Polese, 2009).

A tal riguardo, è possibile distinguere le seguenti tipologie di relazioni (Lorenzoni, 1992):

- strumentali (scambio di beni, servizi, denaro, prestazioni di lavoro);
- di autorità e gerarchiche (le quali generano meccanismi di influenza, potere, dipendenza, subordinazione);
- di comunicazione (scambio di informazioni, scambio simbolico);
- affettive (amicizia, relazioni personali e sociali in genere);
- parentali (derivanti da legami familiari diretti o indiretti).

Tali relazioni, che possono assumere diversa frequenza e intensità, configurano assetti stabili o occasionali determinando, di conseguenza, condizioni che possono differentemente contribuire alla sopravvivenza dell'organizzazione. Pertanto, per un'organizzazione le relazioni con i propri *stakeholders* dovrebbero svolgere un ruolo fondamentale nel processo di individuazione dei bisogni al fine di comprendere le priorità e soprattutto le risorse da destinare al loro soddisfacimento (Castellini, 2007). Individuare, distinguere, selezionare e classificare le diverse tipologie di *stakeholders* rappresenta il punto di partenza per instaurare una relazione con essi (Mitchell *et al.*, 1997; Rowley, 1997; Jones e Wicks, 1999; Crane e Livesely, 2003).

3. Il metodo d'indagine

La necessità di raccogliere informazioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi del presente lavoro ha motivato la scelta di utilizzare la metodologia dell'*esploratory single case study* (Einsenhardt, 1989; Yin, 1994) perché ritenuta più appropriata tra i metodi potenzialmente applicabili nel campo delle scienze sociali (Yin, 2003a; 2003b). Difatti, il vantaggio derivante dall'applicazione di tale metodologia è di ottenere una comprensione più ampia ed approfondita di fenomeni complessi in rapporto alla teoria, senza avere la pretesa della significatività e della rappresentatività sotto il profilo meramente statistico. In specie, il caso studio qui selezionato si presta utilmente alla comprensione del fenomeno indagato per alcuni motivi di rilievo: esso rappresenta uno dei primi progetti di successo nell'ambito dell'HI, avendo ottenuto una significativa notorietà in ambito nazionale ed internazionale; rappresenta un progetto complesso, in cui sono coinvolti ed operano diversi soggetti territoriali, pubblici e privati, che hanno definito ed implementato diverse attività ed iniziative; e, infine, presenta diverse modalità di relazione tra organizzazione-*stakeholders* nell'attività di gestione del patrimonio industriale.

La realizzazione dello studio qualitativo ha richiesto la raccolta di una quantità rilevante di dati attraverso due diverse, seppur integrate, fasi di analisi che hanno contemplato sia fonti primarie sia fonti secondarie.

La prima fase si è concentrata sull'analisi di tipo documentale (Corbetta, 1999) facendo ricorso alle seguenti fonti: documenti interni (es. presentazioni, report, dossier, ecc.); documenti di

derivazione esterna aventi ad oggetto il progetto in esame (es. articoli su quotidiani, documenti ufficiali, ecc.); e, infine, sito istituzionale (www.dolomiticontenporanee.net).

La seconda fase si è focalizzata sulla realizzazione di una serie di interviste in profondità, considerate uno strumento di raccolta di dati primari particolarmente adeguato per le scienze sociali e molto utile per l'esplorazione di situazioni nuove e complesse (Corbetta, 1999). Pertanto, l'utilizzo di tale strumento ha facilitato e, altresì, consentito di entrare in contatto con il contesto economico, sociale e culturale dell'area considerata, raccogliendo importanti informazioni direttamente dal promotore del progetto Dolomiti Contemporanee - arch. Gianluca D'Incà Levis - ritenuto il *key informant* ai fini della presente ricerca.

Le interviste sono state condotte nel periodo compreso tra i mesi di gennaio-marzo 2015, avendo la durata di circa novanta minuti. Esse sono state realizzate secondo lo schema di intervista-semi-strutturata in ragione della grande flessibilità che caratterizza questa forma (Troilo, 2007) e soprattutto dell'opportunità concessa all'intervistatore di formulare domande nuove che seguono alle risposte dell'intervistato, di variare l'ordine e le espressioni utilizzate, e di chiedere chiarimenti ed approfondimenti al fine di ottenere una rilevante e puntuale quantità di informazioni.

Prima di riferire sul contenuto delle stesse in linea generale, sembra opportuno rilevare che sono state previste alcune domande introduttive per contestualizzare meglio il focus della ricerca, oltre ai temi approfonditi durante gli incontri. Più specificatamente, le interviste hanno cercato di portare alla luce i seguenti aspetti: caratteristiche principali e motivazioni alla base del progetto; specificità dell'organizzazione; attività di gestione; rapporti tra organizzazione e stakeholder; ruolo e contributo della creatività nella definizione del progetto e delle attività ad esso connesse; benefici e problematiche legate all'attività di co-creazione di valore; risultati ottenuti.

I dati sono stati trascritti, analizzati e interpretati in base alle indicazioni rintracciate nei contributi scientifici sviluppati in materia di ricerca qualitativa (Bryman, 2008).

4. Analisi del caso "Dolomiti Contemporanee"

4.1 Il progetto

Dolomiti Contemporanee è un progetto nell'agosto del 2011 ed operante nell'area delle Dolomiti, sito inserito nel 2009 nella lista del Patrimonio Mondiale dell'Unesco. Al centro di questo progetto vi è la volontà «di configurarsi come motore di sviluppo culturale ed economico attraverso l'arte contemporanea» (D'Incà Levis, 2015).

DC è una rete di professionisti motivati e organizzati intorno al promotore - arch. D'Incà Levis - personaggio quanto mai carismatico al quale, non a caso, è stato assegnato il Premio Città Impresa 2012, come fabbricatore di idee e soprattutto per il contributo apportato allo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio del Nord Est grazie al progetto in esame.

La missione, evidenziata in una recente intervista apparsa su "Il Fatto Quotidiano" (edizione online del 18 marzo 2015, http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/03/18/dolomiti-contemporanee-quando-i-siti-abbandonati-montagna-diventano-cantieri-darte/1512410/), è «[…] individuare, nella regione delle Dolomiti-Unesco, i più interessanti siti industriali dismessi, luoghi in cui l'uomo, per lunghi periodi storici, ha lavorato, costruendo imprese produttive importanti, che hanno nutrito quelle regioni. In questi siti, attiviamo i nostri cantieri rigenerativi. Le fabbriche dimenticate vengono attrezzate con una residenza internazionale: artisti da tutto il mondo vi vengono accolti. Nei laboratori, gli artisti realizzano le opere che riflettono in modo non scontato su territorio, ambiente, montagna, o su temi specifici. I grandi spazi industriali inerti - hangar, padiglioni, magazzini, ex-stabilimenti produttivi - divengono, per un periodo determinato, spazi espositivi, fabbriche creative, visitate da migliaia di persone, dove la produttività diviene culturale ed artistica […]. Quando, dopo alcuni mesi di attività, DC lascia i siti così riutilizzati, essi riprendono vita: l'intervento, che li ha riguardati, ha consentito loro di riguadagnare la fiducia delle comunità locali,

che li avevano abbandonati, ed ora invece vi tornano, impiantandovi nuove attività commerciali e produttive»[1].

I due cardini attorno ai quali ruota l'intero progetto sono il fattore territoriale, legato prima di tutto al sito delle Dolomiti divenute patrimonio Unesco nel 2009, e alla cultura delle comunità che abitano il territorio dolomitico. Al nome del territorio si è aggiunto l'attributo "Contemporanee" con un duplice significato: il primo riferito al medium attraverso cui il progetto opera, ovvero l'arte contemporanea; il secondo riguardante la dimensione attuale del discorso sul paesaggio, sul dibattito contemporaneo.

All'origine di ogni nuovo intervento messo in atto da Dolomiti Contemporanee vi è l'individuazione di siti che, persa la loro originaria funzione produttiva, sono rimasti inattivi. Questi luoghi sono selezionati sulla base delle caratteristiche spaziali, distributive, volumetriche e contestuali allo scopo di allestire una rassegna d'arte contemporanea.

Nella tabella 1 è riportata una sintesi di alcuni tra i principali progetti che Dolomiti Contemporanee ha sviluppato nel corso degli anni, la cui lettura mette in risalto come DC «risemantizza attraverso l'arte luoghi in abbandono, quali fabbriche e complessi di archeologia industriale, al fine di generare situazioni proiettive che sappiano proporre stimoli concreti alla valorizzazione delle aree in oggetto» (D'Incà Levis).

Questi "nuovi luoghi" assurgono a "stazioni di scambio di idee culturali", e le scelte curatoriali proposte nelle mostre allestite da DC sono rivolte alla ricerca di temi che possano avvicinare i partecipanti alle comunità locali ed alla loro cultura, avendo l'obiettivo di costruire un legame che possa andare oltre il limite temporale dettato dalle mostre.

Sebbene Dolomiti Contemporanee non sia un'impresa a scopo di lucro, il fermento che il progetto ha creato sul territorio è positivo in termini di esternalità: nuovi flussi turistici o, comunque, nuovi motivi di visita; nuove possibilità di lavoro sia per gli operatori coinvolti nella rete sia per coloro che indirettamente partecipano al progetto, riuscendo a trarre interessanti benefici. Ciò implica che i progetti sono forieri di benefici non solo culturali e sociali, ma anche di tipo economico. In proposito, è opportuno evidenziare che alcuni risultati economici sono strettamente circoscritti ai periodi di apertura delle mostre, durante i quali artisti e visitatori sono distribuiti sul territorio e alimentano le strutture ricettive. Mentre, altri e più importanti benefici, poiché duraturi, derivano dal fatto che i siti industriali riaperti riescono a trovare una nuova destinazione d'uso una volta terminate le mostre. Difatti, grazie all'impatto mediatico generato dagli eventi espositivi, succede spesso che i siti diventino la sede eletta di nuove attività produttive.

[1] "Dolomiti Contemporanee" non è solo una serie di mostre. Vengono attivati anche itinerari didattici per bambini, ragazzi e adulti, ed organizzati laboratori, incontri con gli artisti e visite guidate che facilitano l'avvicinamento all'arte contemporanea

Tab. 1: Alcuni progetti di Dolomiti Contemporanee

Nome del sito	Storia del sito	Intervento attuato
Ex Chimica Montecatini	Il sito è costituito da un complesso di edifici storici in stile neo-liberty, realizzati negli anni '20, nei quali allora si produceva ammoniaca. Dopo alterne vicende e passaggi di proprietà viene definitivamente dismesso negli anni più recenti	Attraverso il contributo del Fondo Europeo Sviluppo Regionale, la Attiva Spa - Agenzia Trasformazione Territoriale in Veneto ha realizzato il recupero del sito con un'imponente azione di restauro e riqualificazione. Tra giugno 2011 e giugno 2012 il sito è stato utilizzato da DC come suo primo centro espositivo, inaugurando, il 31 luglio 2011, la stagione delle "migrazioni artistiche", che trasformò il complesso di Sass Muss in una cittadella creativa che proponeva una stagione di eventi d'arte contemporanea. Oltre 100 i soggetti politici, istituzionali, pubblici, produttivi, privati e sociali coinvolti.
Blocco di Taibon	Realizzato negli anni '70, si tratta di un grande edificio, di oltre 3.000 metri quadri che ha ospitato la fabbrica di occhiali Visibilia. L'impianto è stato dismesso a partire dai primi anni del 2000.	DC, cooperando insieme alle decine di soggetti-partner coinvolti nell'operazione di riqualificazione/rilancio, ha rimesso in ordine la struttura, riaprendola e trasformandola nel sito madre dell'estate 2012. La fabbrica ex-Visibilia ha consentito di poter usufruire di ben otto spazi espositivi, di uno spazio in cui realizzare il bar-ristoro, di uno spazio-laboratorio, di una zona per uffici e bookshop, e quindi, al piano superiore, di una dozzina di appartamenti, per una quarantina di posti letto complessivi, necessari ad alloggiare il personale di DC e ad ospitare gli artisti in Residenza. In totale sono state realizzate 13 mostre. La novità nel format, rispetto all'edizione d'esordio del 2011, è che a Taibon, oltre a curatori e collettivi indipendenti, sono state invitate diverse Gallerie private, che in collaborazione con DC hanno realizzato delle mostre (personali, bipersonali) nel Blocco, portandovi una serie di artisti giovani, in linea con il *concept* generale, e interessati a codesta modalità operativa, e favorendo la sperimentalità dei loro lavori.
Villaggio Eni di Borca di Cadore	Il Villaggio Eni di Borca di Cadore è situato ai piedi del monte Antelao nelle Dolomiti bellunesi e nasce agli inizi degli anni '50, su un progetto dell'architetto Edoardo Gellner, per volontà di Enrico Mattei, presidente Eni. Ideato come villaggio turistico per ospitare esclusivamente i dipendenti dell'Eni - ai quali, perseguendo la visione di Mattei, spettava la possibilità di soggiornarvi - era caratterizzato da elevati standard architettonici, servizi accessibili a tutti e nessuna distinzione gerarchica, infatti, le villette venivano assegnate tramite sorteggio. Caratteristiche che gli conferivano, appunto, il nome di "Villaggio Sociale ENI". Poco dopo la tragica scomparsa di Enrico Mattei (1962), la realizzazione del villaggio venne interrotta e, nonostante successive aperture per un completamento del centro, i lavori non ripresero più. Oggi, infatti, alcune delle strutture del Villaggio, la Colonia in particolare, sono defunzionalizzate e diverse altre strutture del complesso risultano sottoutilizzate.	Dal 2000, il Villaggio Eni di Borca di Cadore è proprietà del Gruppo Minoter-Cualbu, con cui DC ha iniziato nel 2014 una collaborazione sulla base di un progetto di valorizzazione culturale e funzionale dell'insediamento, denominato Progetto Borca. Il Progetto Borca, inaugurato a luglio 2014, è una piattaforma culturale che opera al ripensamento e alla rigenerazione del sito nel suo complesso. Ancora una volta l'arte contemporanea è uno dei metodi attraverso cui si è avviato questo processo di ridefinizione funzionale dell'identità del sito. Una Residenza internazionale è ora attiva nel Villaggio, nel quale gli artisti vivono e lavorano. Il progetto, ambizioso e impegnativo, è tutt'ora in atto e si svilupperà attraverso diverse fasi. E' stata attivata una piattaforma di comunicazione, che trova nel sito www.progettoborca.net il principale collettore d'informazioni sul Villaggio. In esso sono raccolti i materiali d'archivio, le informazioni storiche, schede di presentazione e link utili. La Bacheca costituisce invece un calendario generale, nel quale si trovano informazioni su tutte le attività significative che si svolgono all'interno del Villaggio nel corso dell'anno comprese le visite guidate. Un'altra sezione del website è dedicata alla presentazione degli artisti e delle opere da essi realizzate in situ e, in generale, a tutte le attività legate alla Residenza artistica internazionale che è stata attivata all'interno del Villaggio.

Fonte: ns. elaborazioni

4.2 L'organizzazione della creatività

Il processo di recupero e valorizzazione di ogni nuovo progetto si articola in tre fasi: a) costruzione finanziaria; b) rete locale; c) lavoro sulle mostre.

La costruzione finanziaria è quella che garantisce l'avvio del progetto e l'attivazione delle due fasi successive. Infatti, solo dopo la costruzione di questa "impalcatura" si procede alla seconda fase, necessaria per la creazione della rete locale su cui «appoggiare la manutenzione della fabbrica e la costruzione delle opere» (D'Incà Levis). Infine, la terza fase riguarda il lavoro sulle mostre. D'Incà Levis, come figura centrale, è fortemente impegnato su ogni aspetto del progetto.

A tal proposito, sul Report 2011 di Dolomiti Contemporanee, presentato alla Regione Veneto, si possono facilmente rintracciare alcuni peculiari aspetti: «Oltre a diventare palestra d'azione per gli artisti invitati in loco, Sass Muss è stato sin dall'inizio un cantiere importante per molte ottime fresche energie locali. L'intero progetto, infatti, è stato autogestito da una struttura organizzativa direttamente definita da noi, e che ha impiegato, in ogni sua fase, il lavoro di personale volontario qualificato. L'intero progetto, in ogni suo aspetto, si è avvalso della competenza professionale di una decina di giovani bellunesi, quasi tutti neolaureati alla prima esperienza lavorativa, che sono entrati nel gruppo di lavoro, operando da subito all'interno di un'organizzazione complessa, dinamica, nuova, e contribuendo, con il loro impegno, al successo iniziale di quest'iniziativa [...]» (p. 7).

In Dolomiti Contemporanee è possibile rintracciare sia l'aspetto artistico-culturale sia il carattere creativo. Il primo è la tradizionale formula di "una mostra in uno spazio", ovvero di mostre d'arte contemporanea; il secondo rappresentato dall'aspetto creativo è il fattore di innovazione della politica del progetto che «lavora con l'apparentemente marginalità di un territorio e di determinate strutture, con la lotta contro le immagini stereotipate e grazie alla creazione di una fitta rete di contatti. Mentre l'aspetto culturale-artistico è legato alla qualità e alla curatela delle mostre, come avviene in qualsiasi esposizione, l'aspetto creativo è quello che genera il valore della manifestazione che la rende un potenziale motore di sviluppo per il territorio attraverso la cultura. L'aspetto culturale-artistico, in questo caso l'arte contemporanea, è il mezzo attraverso cui si propone un nuovo modello integrato di politica culturale» (D'Incà Levis).

Gli artisti, che arrivano sul luogo da rigenerare, vi alloggiano e ne fanno, per un certo tempo, il proprio laboratorio creativo cosicché «si viene a costituire una vera e propria cittadella creativa che riceve aiuto da partner per ciò che riguarda i materiali e per la mano d'opera e il vitto. Per un paio di mesi questo fulcro attivo e pulsante diventa luogo di creazione e spazio espositivo per mostre d'arte ed eventi» (D'Incà Levis).

Tali progetti portano molteplici benefici come «la rigenerazione urbanistica attraverso il riuso, ma anche la costruzione di reti tra diversi artisti e tra gli artisti e i soggetti presenti sul territorio, con evidenti effetti positivi legati all'insediamento, anche solo temporaneo, di una piccola creative class nello specifico contesto. Avviare una residenza, poi, ha particolare significato per Dolomiti Contemporanee poiché rafforza l'assetto laboratoriale assunto dal progetto la cui filosofia è orientata alla sperimentazione e al *learning by doing*» (D'Incà Levis).

Le residenze d'artista diventano un cuore operativo che produce, oltre a un ricco contenuto artistico-culturale, anche un interesse su di un edificio abbandonato. Gli artisti, in questo modo, hanno la possibilità di soggiornare in loco frequentando i luoghi e le comunità vicine ai siti riattivati, fatto che genera una dipendenza inevitabile dal contesto paesaggistico nel quale si trovavano inseriti. L'arte contemporanea fa da collante tra gli attori del sistema dell'arte e della cultura e il sistema locale per il raggiungimento di un medesimo obiettivo.

4.3 La co-generazione di valore

Le azioni che DC mette in atto si basano su una rete costituita da oltre un centinaio di soggetti pubblici e privati. D'Incà Levis definisce il format di Dolomiti Contemporanee "una piattaforma logistica territoriale" in cui una rete fitta di rapporti tra numerosi soggetti eterogenei punta a

costituire uno spazio integrato d'azione sul territorio, che sappia operare all'interno di una mappa estesa e ramificata (www.dolomiticontemporanee.net/DCi/progetto/).

Dolomiti Contemporanee è dunque un progetto di rete che si caratterizza per l'interazione e per l'integrazione tra soggetti che perseguono scopi comuni. Alcuni di questi soggetti «sono curatori indipendenti, altri sono gallerie private che, riscoprendo il loro lato squisitamente culturale, non fanno attività commerciale all'interno del progetto, ma si limitano a proporre un tema che ad esso si armonizzi. Altri soggetti hanno, invece, dei legami molto forti col progetto ed entrano spontaneamente in comunicazione con esso» (D'Incà Levis).

Lo stesso D'Incà Levis afferma che «le reti sono l'architettura, lo scheletro del progetto. Sono costituite dal territorio stesso, che in ogni sua parte collabora al processo di rivitalizzazione, condividendolo. Vi sono le reti locali, intrinseche, che comprendono: amministrazioni ed enti pubblici; imprese, enti privati e tessuto produttivo; socialità e comunità locali. Vi è poi il network dei soggetti extraterritoriali, le reti esterne, con i partner artistici e culturali nazionali o internazionali, gallerie e musei, e naturalmente gli artisti, che sono gli enzimi, i catalizzatori, gli attivatori, ed i portatori degli sguardi esterni. Gli artisti sono coloro che creano la scintilla della differenza culturale nei siti e nei contesti in cui operano, creando rapporti nuovi con le comunità residenti» (intervista a D'Incà Levis su "Il Fatto Quotidiano" del 18 marzo 2015).

L'attenzione per DC verso gli *stakeholders* è alta. Per esempio, sin dalle prime battute del sito web trova conferma quanto appena detto. Nella sezione partner sono riportate le diverse categorie così segnalate: a) enti promotori; b) patrocini; c) partner culturali; d) media partner; e) con il contributo di.

Gli enti promotori sono soggetti che stanno alla base della realizzazione del progetto, di norma la Regione e i comuni nei quali si trovano gli spazi che vengono coinvolti. Il contributo di questi *stakeholders* non è sempre di tipo economico. La partecipazione può avvenire anche attraverso la concessione gratuita della gestione dei siti. I comuni partecipano con contributi economici e/o attraverso la fornitura di forza lavoro, per lo più attraverso operai comunali che si occupano della manutenzione quotidiana delle strutture, come lo sfalcio dell'erba e il controllo dell'ordine pubblico all'esterno.

Nei patrocini rientrano svariati *stakeholders*. E' il caso ad esempio della locale sezione di Confindustria (che eroga un contributo economico oppure solo il patrocinio ma supportando la comunicazione con le industrie) e di Enel (che riconosce la fornitura agevolata di energia elettrica). Si rileva che «il dialogo con Confindustria rappresenta la volontà di integrare tra loro il sistema produttivo imprenditoriale e quello culturale, percepiti ancora come due mondi distanti e inconciliabili tra loro» (D'Incà Levis). Il Ministero dell'Ambiente, la Fondazione Dolomiti UNESCO, i due maggiori parchi naturalistici delle Regione del Veneto e del Friuli Venezia Giulia garantiscono la loro partecipazione attraverso il patrocinio.

La presenza del Parco Nazionale della Dolomiti Bellunesi e del Parco Naturale delle Dolomiti Friulane, come del resto anche il coinvolgimento della Comunità Montana Agordina per quanto riguarda il sito di Taibon accentuano l'aderenza del progetto DC al territorio.

Tra i partner culturali vi sono soggetti (per es. Fondazione Bevilacqua La Masa, Museo delle Regole di Cortina d'Ampezzo) che collaborano alla realizzazione delle mostre nei siti di Dolomiti Contemporanee. Vengono coinvolte anche le scuole tanto che studenti possono effettuare dei brevi stage per ottenere i crediti scolastici svolgendo le mansioni di guardiani e di accoglienza. Esiste, inoltre, una rete di attori che patrocina e finanzia con propri contributi.

Nella categoria "media partner" si contemplano i soggetti attraverso i quali si procede alla fase di conoscenza del progetto (es. riviste specializzate del settore dell'arte contemporanea; la stampa locale e nazionale; portali web in grado di raggiungere il pubblico generico oppure di carattere strettamente culturale).

Nella categoria "Con il contributo di" è possibile rintracciare una moltitudine eterogena di *stakeholders*. Le relazioni presenti in questa categoria fanno riferimento alla fornitura di servizi, materiali, logistiche con diverse destinazioni. Ecco come D'Incà Levis descrive questi *stakeholders*: «alcuni partner intervengono sugli aspetti strutturali per esempio con piccoli aggiustamenti come la

sistemazione della pavimentazione, la collocazione di attrezzature, la tinteggiatura di alcune pareti, insomma tutti quei piccoli interventi per garantire l'apertura dello spazio, ma anche un supporto per garantire vitto e alloggio gratuito per gli artisti. Altri operatori partecipano fornendo il materiale (per lo più, materiali di scarto delle industrie locali) oppure servizi i più svariati (automobili con il logo di Dolomiti Contemporanee per i trasferimenti; forniture per gli arredi degli spazi; pulizie gratis per tutta la durata della manifestazione; cambio lenzuola e asciugamani per gli artisti in residenza; i testi per il bookshop e le bici per i brevi spostamenti; fornitura di materiali tecnici e informatici, nonché la connettività ad internet)».

E' interessante quanto affermato da D'Inca Levis quando descrive l'importanza di questa rete: «Costruire delle buone mostre è importante, ma produrre, attraverso l'arte, stimoli e impulsi concreti per il territorio, è altrettanto rilevante. L'integrazione delle funzioni genera una rete pervasiva che prende corpo, si radica e si espande sul territorio, con ricadute e feedback a livello socio-culturale, produttivo, economico».

Nel corso degli anni, Dolomiti Contemporanea implementa regolarmente la rete di relazioni anche se non sempre tutti i partner vengono coinvolti in tutti i progetti. A tal proposito, D'Incà Levis afferma che «i soggetti aderiscono ad un progetto nel suo insieme; se una collaborazione non c'è stata in un'edizione, probabilmente ci sarà in un futuro, al momento dell'occorrenza, ma intanto la rete si infittisce e penetra nel tessuto economico e sociale del territorio».

L'importanza della rete in Dolomiti Contemporanee si ritrova anche se si legge il Report delle attività 2011 presentato alla Regione Veneto, in cui si parla di "modello integrato": «Siamo inoltre convinti [...] della necessità di costruire un'architettura di rete, di vario tipo, che consenta alle iniziative culturali di non vivere solo all'interno del proprio spazio specifico, rivolgendosi quindi ad una nicchia di specialisti, ma di aprirsi totalmente al tessuto sociale, umano, economico, del territorio, per poi uscire da esso, esportando le produzioni ivi realizzate (coesistenza di local e global)» (D'Incà Levis, Report 2011).

Interessante è riflettere sul ruolo dell'attore pubblico. A tale scopo, D'Incà Levis afferma che "avere la partnership pubblica è fondamentale perché significa che lo Stato accredita il valore sociale e culturale del progetto". La presenza dei privati va a sopperire all'insufficienza dei fondi pubblici messi a disposizione ma opera anche il superamento della dicotomia tra pubblico e privato. D'Incà Levis sostiene che «l'uno non esclude l'altro, la presenza dell'uno giustifica e rafforza la presenza dell'altro».

5. Riflessioni conclusive e proposta di un possibile modello concettuale

Partendo dalla volontà di contribuire all'approfondimento della nozione di valore culturale (Barile e Saviano, 2014), il presente lavoro si inserisce nel dibattito focalizzando l'attenzione sul management dell'IH.

Alla perdita di valore d'uso di beni IH fa spesso seguito quello di valore culturale e di cambiamento di status, che si completa con l'attribuzione da parte della collettività di bene culturale. Passaggio che spesso entra in concorrenza con il valore economico di tali beni e che genera un grado di conflitto correlato al diverso valore fondiario (Gambino, 2001).

Questa conflittualità intrinseca nel dualismo interpretativo non fa altro che trasmettersi al momento della gestione dell'IH. Dunque, la posta in gioco della patrimonializzazione industriale non è la semplice tutela e salvaguardia di un patrimonio-oggetto. Come emerso dalla lettura del caso, la patrimonializzazione dell'IH consiste piuttosto nella possibilità di legare il significato e i destini dell'IH a processi contemporanei di sviluppo locale, in cui le politiche di riuso si contestualizzano in più ampi processi di trasformazione socio-economica e territoriale.

L'analisi del caso mette in evidenza che, affinché il progetto DC non divenga «una stravagante imposizione voluta da un gruppo estraneo ma, invece, un progetto partecipato da molti soggetti» (D'Incà Levis), è necessario contare su un sistema capace di legare l'idea creativa, l'organizzazione e l'ecosistema di business al fine di giungere alla soddisfazione di un mercato altrettanto complesso.

Le implicazioni teoriche che scaturiscono dal presente lavoro sono diverse e sono raccolte nella figura 1 che propone un modello concettuale utile per la lettura e l'interpretazione dei progetti di management dell'IH, come quello descritto nelle pagine precedenti.

Alla base di progetti di successo di management dell'IH vi è un attivatore (Ratclif, 2014). Questo ruolo (che può essere in capo ad un individuo oppure a un ristretto gruppo di persone) è il motore su cui si basa l'intero processo.

Tali soggetti sono «caratterizzati da una spiccata sensibilità verso progetti innovativi, con un forte desiderio di sperimentare nuove soluzioni. Si tratta di un capitale umano, spesso ad alto livello di scolarità ed effervescente, caratterizzato dal desiderio di sperimentare nuove soluzioni e di migliorare il contesto» (Cappuccio e Giacon, 2014, p. 20). Si tratta di personalità che, spesso grazie al carisma, aggregano attorno a loro professionalità che sviluppano un forte senso di appartenenza e di engagement.

La presenza di un attivatore e di un gruppo coeso sono la base per la creazione di progetti culturali. A sua volta, un progetto culturale deve essere sostenibile in termini ambientali, sociali ed economici. Il recupero di beni di IH comporta scelte che incidono profondamente sul contesto ambientale (rigenerare senza deturpare), sociale (rigenerare senza travisare) ed economico (rigenerare per creare benessere).

Il successo di un progetto culturale di IH è intrinsecamente legato alla capacità di generare una fitta trama di relazioni. A tal proposito, grande rilievo riveste il contributo offerto dagli studi sulla convergenza (Valdani *et al.*, 2001) che, spiegando efficacemente l'evoluzione dei sistemi economici (spingendo alla convergenza inter-settoriale e intra-settoriale), evidenza come i tradizionali confini tra imprese stiano rapidamente dissolvendosi. Opportuno a questo punto citare quanto affermato da D'Incà Levis: «la forza della rete risiede nell'instaurare un rapporto di stima e riconoscenza». Ciò rimanda al concetto di social capital, ovvero all'identificazione e alla messa in rete di valori e obiettivi condivisi per generare effetti positivi su produttività, sostenibilità ambientale e coesione sociale (Putnam, 1993) ed è connesso al livello in cui il sistema socio-economico condivide norme e valori (Fukuyama, 1996, pp. 3-12). In questo modo, la rete si organizza su relazioni strumentali (passaggio di denaro) ma anche di diverso tipo. Ad esempio, nascono e si diffondono relazioni affettive che, nella realtà, diventano il vero humus che facilita il raggiungimento di obiettivi e la condivisione di idee, strategie e progetti.

Ne consegue che «la cultura (non i prodotti e neppure il territorio in sé) è il fulcro di circuiti virtuosi, dove l'accumulo di capitale sociale e la creazione di valore diffuso diventano la regola» (Maggiore e Vellecco, 2012, p. 96).

Anche l'organizzazione culturale deve tendere al cliente confezionando un servizio globale, un bundle of benefits che esalta la personalizzazione e compone sempre più offerte ampie, flessibili (Rullani, 2006) ed esperienziali. Solo così, la cultura potrà tentare di uscire dallo stereotipo "solo per addetti del settore" per allargare i confini e diventare appetibile e fruibile anche per un mercato più eterogeneo.

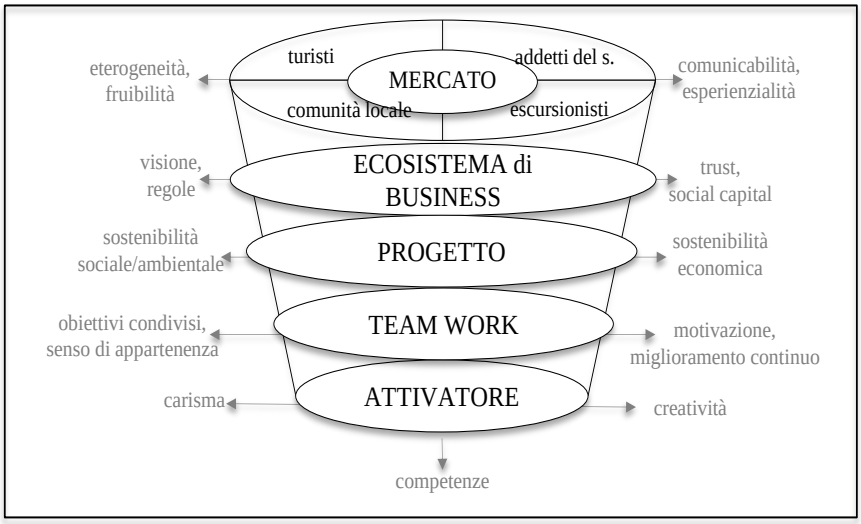
In chiusura, è utile soffermarsi anche sulle implicazioni di policy per il management dell'IH. L'analisi del caso ha evidenziato come la gestione di siffatti beni culturali richieda un approccio nuovo che ricomprenda fattori quali ad esempio creatività, flessibilità, networking, dinamicità, promozione, ecc., che, ad oggi, mal si conciliano con un'impostazione tradizionale fatta da elevata burocratizzazione, staticità, conservazione, gestione unilaterale.

Infine, si ritiene che per avere un quadro completo e, quindi, più esaustivo, di siffatti fenomeni risulti utile disporre di più punti di vista e, quindi, più *stakeholders* da intervistare, limite che può essere ascritto al presente contributo. Ne deriva che i prossimi lavori di ricerca dovranno essere contemplare il coinvolgimento dei diversi *stakeholders* per arricchire i risultati del presente studio.

Ulteriori approfondimenti possono, inoltre, riguardare sia analisi longitudinali sia analisi di benchmark tra esperienze che presentano caratteristiche simili a quelle del caso oggetto di questo studio. Relativamente al primo aspetto, appare interessante continuare ad investigare questo progetto per esempio per osservare quali saranno i percorsi evolutivi che Dolomiti Contemporanee intraprenderà, soprattutto in riferimento alla progettazione dell'organizzazione (nuova forma

organizzativa/giuridica; nuovi ruoli; nuove competenze; ecc.). Per quanto riguarda il secondo, il confronto tra casi può aiutare a meglio comprendere le dinamiche relative alla nascita e maturazione di simili progetti, per esempio in relazione al binomio attore pubblico-attore privato ovvero a processi *botton-up* o *town-down* o ancora mediati da attori-facilitatori.

Fig. 1: Modello Concettuale: Management dell'Industrial Heritage



Fonte: ns. elaborazioni

Bibliografia

AMABILE T., BARSADE S., MUELLER J.S., STAW B.M. (2005), "Affect and Creativity at Work", *Administrative Science Quarterly*, vol. 3, n. 50, pp. 367-403.

BACCARANI C. (2004), "Sui sentieri della creatività", *Sinergie*, n. 64-65, pp. 347-360.

BARILE S., SAVIANO M. (2014), "Resource integration and value co-creation in cultural heritage management", in *Management of cultural products: e-relationship marketing and accessibility perspectives*, IGI Global, Hershey, pp. 58-82.

BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2011), "Enhancement, value and viability of cultural heritage. Towards a service-based systems approach", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (a cura di), *The 2011 Naples Forum on Service. Service-Dominant Logic, Network & Systems Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda*, Giannini Editore, Napoli, pp. 1- 23.

BIGONTINA S. (2013), *Le Dolomiti Contemporanee, tesi di laurea in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali (EGArt)*, Università Ca'd Foscari, Venezia.

BRYMAN A. (2008), *Social Research methods (3RD Ed.)*, Oxford University Press, Oxford.

CABASINO I. (2002), "I mestieri dei beni culturali: dalle torri d'avorio alla prova del mercato", *Economia della Cultura*, vol. XII, n. 1, pp. 41-49.

CAPPUCCIO A., GIACON P. (2014), "Smart communities: opportunità per le imprese e potenziali ostacoli di attivazione", *MicroImpresa*, vol. 37, n. 37, pp. 13-38.

CASTELLINI M. (2007), "Il ruolo degli stakeholder per l'efficacia degli obiettivi strategici nelle agenzie pubbliche. Il caso dell'Agenzia spaziale italiana", *Azienda Pubblica*, vol. 20, n. 1, pp. 141-162.

CERQUETTI M. (2015), "Dal materiale e all'immateriale. verso un approccio sostenibile alla gestione nel contesto glocale", *Il capitale culturale*, supplementi, n. 2, pp. 247-269.

CORBETTA P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche - vol. III. Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna.

CRANE A., LIVESELY S. (2003), "Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue", in Andriof J. *et al.*, (a cura di), *Unfolding stakeholder thinkings: relationships, communication, reporting and performance*, Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 39-52.

EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of management review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.

FONTANA G.L. (2010), "Archeologia, storia e riuso del patrimonio industriale. Nuovi approcci e competenze", in C. Morandi (a cura di), *Alla scoperta dell'archeologia industriale. La storia socioeconomica regionale attraverso le strutture produttive industriali*, Cleup, Padova.

FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, pp. 95-106.
FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, London.
FUKUYAMA F. (1996), "Trust: Social capital and the global economy", *Current*, n. 379, pp. 12-18.
GAMBINO R. (2001), "Aree dismesse. Da problemi a risorse", in Dansero E., Giaimo C., Spaziante A. (a cura di), *Se i vuoti si riempiono. Aree industriali dismesse: temi e ricerche*, Alinea Editrice, Firenze, pp. 168-176.
HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (1989), "No business is an island: the network concept of business strategy", *Scandinavian journal of management*, vol. 5, n. 3, pp. 187-200.
JONES S., MEAN M. (2010), *Resilient places: Character and community in everyday heritage*, Demos, London.
JONES T.M., WICKS A.C. (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 2, pp. 206-221.
LASHUA B.D. (2013), "Pop-up cinema and place-shaping: urban cultural heritage at Marshall's Mill", *Journal of Policy Research in Tourism*, Leisure and Events, vol. 5, n. 2, pp. 123-138.
LORENZONI G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etaslibri, Milano.
MAGGIORE G., VELECCO I. (2012), "Cultural districts, tourism and sustainability", in Kasimoglu M., Aydin H. (a cura di), *Strategies for Tourism Industry - Micro and Macro Perspectives*, Rijeka: InTech, pp. 241-266.
MANSFELD Y. (1992), "Industrial Landscapes as Positive Settings for Tourism Development in Declining Industrial Cities - The Case of Haifa", Israel, *GeoJournal*, vol. 28, n. 4, pp. 457-463.
MARTINS E., MARTINS N. (2002), "An organisational culture model to promote creativity and innovation", *Journal of Industrial Psychology*, vol. 28, n. 4, pp. 58-65.
MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, pp. 853-886.
MOLTENI L., TROILO G (2007), *Ricerche di mercato*, McGraw-Hill, Milano.
MONTELLA M. (2009), *Il capitale culturale*, Eum, Macerata.
MONTELLA M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Mondadori Electa, Milano.
MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore*, Cedam, Padova, pp. 3-70.
NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
NORMANN R., RAMIREZ R. (1994), *Designing interactive strategy: From value chain to value constellation*, Wiley, Chichester.
PERRINI F. (2007), *Social entrepreneurship. Imprese innovative per il cambiamento sociale*, Egea, Milano.
POLESE F. (2009), "The Influence of networking culture and social relationships on value creation", *Quaderni di Sinergie*, n. 16, pp. 193-215.
PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of interactive marketing*, 18, n. 3, pp. 5-14.
PRESENZA A., PERFETTO M.C. (2015), "Industrial Heritage Management (IHM). Inquadramento di un campo di studio emergente attraverso la revisione della letteratura", *Il Capitale Culturale*, In press.
PUTNAM R. D. (1993), "The prosperous community", *The American prospect*, vol. 4, n. 13, pp. 35-42.
RAUTENBERG M. (2012), "Industrial heritage, regeneration of cities and public policies in the 1990s: elements of a French/British comparison", *International Journal of Heritage Studies*, vol. 18, n. 5, pp. 513-525.
ROWLEY T.J. (1997), "Moving beyond dyadic ties: a Network Theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, pp. 887-910.
RULLANI E. (2003), "La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 147-187.
RULLANI E. (2006), "La nuova economia dell'immateriale", *Economia dei servizi*, vol. 1, n. 1, pp. 41-60.
SCARPOCCHI C. (2003), "Aree dismesse e patrimoni industriali tra valorizzazione immobiliare e sviluppo locale", in E. Dansero, C. Giaimo, A. Spaziante (a cura di), *Patrimoni industriali e sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano, pp. 69-71.
SIANO A., BASILE G., CONFETTO M.G. (2006), "Il ciclo risorse-capacità-competenze nell'approccio sistemico vitale: dall'individuo all'organizzazione", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
SIBILIO PARRI B. (2011), "Strumenti di accountability dei musei: esperienze e proposte", in M. Cerquetti, M. Montella (a cura di), *Economia, cultura, territorio*, EUM, Macerata, pp. 87-98.
TAMMA M. (2006), "La produzione culturale e il concetto di prodotto", in Goldoni D., Rispoli M., Troncon R. (a cura di), *Estetica e Management nei beni e nelle produzioni culturali*, Il Brennero-Der Brenner, Bolzano, pp. 101-106.
THROSBY D. (2001), *Economics and culture*, Cambridge University Press, Cambridge.
VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA M.A., (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 145-152.
VICARI S., CILLO P., VERONA G. (2005), "Capacità creativa e innovazione", *Sinergie*, n. 67, pp. 123-147.
VICARI S. (1998), *La creatività dell'impresa: tra caso e necessità*, Etas libri, Milano.

YIN R.K. (1994), *Case study research: design and methods*, Sage Thousand Oaks, CA.
YUNUS M. (2008), *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli Editore, Milano.
RATCLIF L. (2014), "Creatività migrante: giovani artisti nel contesto internazionale", *Economia della cultura*, 24, n. 1, pp. 119-124.
SOLIMA L., MINGUZZI A. (2014), Territorial development through cultural tourism and creative activities, *Mondes du Tourism*, 10, n. December, pp. 6-18.
USAI G. (2007), *Le imprese*, Giuffrè Editore, Milano.
VALDANI E., ANCARANI F., CASTALDO S. (2001), *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano.