

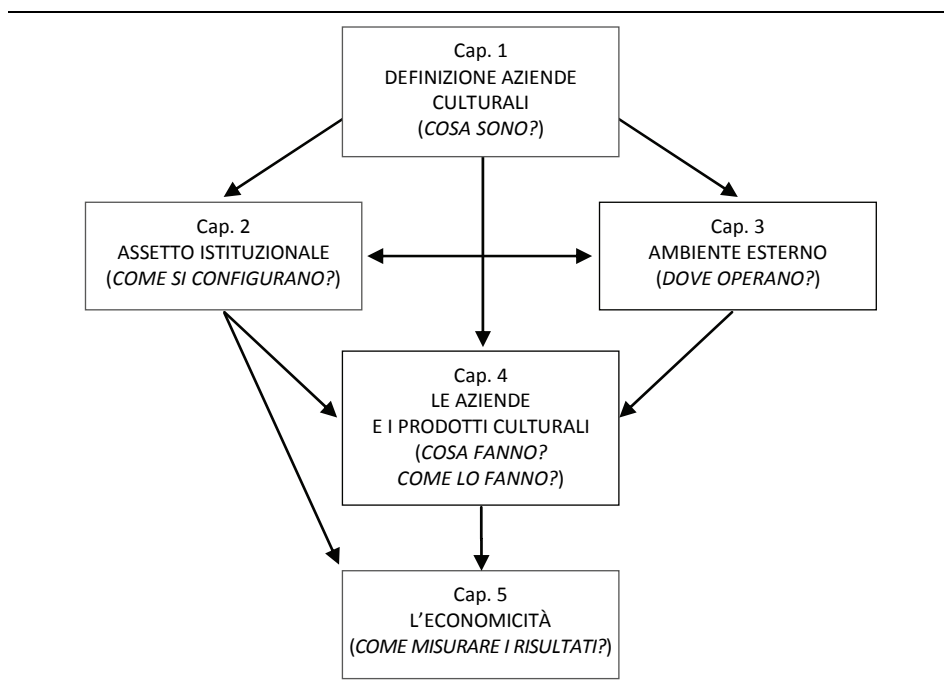
**Premessa**  
***Economia, management ed  
economia aziendale per la cultura***

L'obiettivo di questo lavoro è quello di fornire una chiave di lettura del complesso e variegato mondo delle organizzazioni culturali dal punto di vista economico aziendale. Da alcuni decenni gli studiosi di management si occupano anche di queste realtà, non mancano tuttavia ancora numerosi fraintendimenti su cosa debba essere considerato azienda culturale, quali siano i confini del settore culturale e le dimensioni quantitative ed economiche dello stesso. Sussistono inoltre ancora numerosi equivoci sul binomio *management* e cultura e su quello (connesso) di azienda e cultura. A questo scopo si cercherà di fornire indicazioni e chiarimenti.

Oggetto di questo lavoro saranno quindi le aziende culturali e l'approccio seguito per la loro analisi dal punto di vista economico-aziendale; le organizzazioni culturali verranno cioè rappresentate ricorrendo ai modelli che gli studiosi di questa scienza hanno elaborato, segnalandone, di volta in volta, le caratteristiche tipiche rispetto ad altre tipologie e fornendo via via alcune reinterpretazioni per una più corretta osservazione delle stesse.

Il piano di svolgimento e di lettura del testo segue il seguente schema.

## PIANO DELL'OPERA



Nel *capitolo 1* verranno definite le aziende culturali identificando i criteri di inclusione e di esclusione rispetto ad altre aziende cosiddette creative. Si risponderà alla domanda: *cosa sono le aziende culturali?*

Nel *capitolo 2* si metteranno in luce le principali scelte di assetto istituzionale con i problemi ad esse connessi e le soluzioni che la dottrina economico aziendale e la pratica manageriale possono contribuire a fornire. Si analizzeranno i principali *stakeholders* e i meccanismi di governance. La domanda sottostante è: *come configurare un istituto culturale?*

Il *capitolo 3* esaminerà l'ambiente esterno delle aziende culturali come analisi prodromica a qualsiasi scelta strategica. Rappresentando anche quantitativamente i settori della cultura in Italia e rispondendo alla questione: *dove operano le aziende culturali?*

Il capitolo 4 è dedicato all'analisi dei prodotti e dei processi che caratterizzano le aziende culturali nonché all'esame delle principali risorse coinvolte che, grazie ad un approccio manageriale, possono così essere valorizzate. Le domande alla base di questo capitolo sono: *Cosa offrono e come funzionano le aziende culturali?*

Il capitolo 5, ha come scopo quello di rappresentare le caratteristiche, le difficoltà e le soluzioni proposte circa i sistemi di misurazione e rendicontazione che le aziende culturali dovrebbero adottare per completare un processo di managerializzazione<sup>1</sup> e svolgere al meglio le loro funzioni. La domanda in questo caso è: *come misurare i risultati delle aziende culturali?*

I destinatari naturali di questo lavoro sono prevalentemente due:

- quanti, studiando economia aziendale, siano interessati al mondo delle aziende culturali e ad una sua lettura in chiave manageriale;
- gli operatori culturali e i professionisti delle aziende culturali che rivedranno le proprie esperienze e le problematiche affrontate con una sistematizzazione che, partendo da un punto di vista diverso dal proprio, potranno meglio affinare strumenti e tecniche per la gestione.

---

<sup>1</sup> I criteri cui le per le Aziende non profit devono uniformarsi così come le Aziende pubbliche sono: cultura dei risultati, *accountability*, aumento della competitività e responsabilità. Cfr. FARNETI F. (2004), *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli enti locali. Le implicazioni di tipo manageriale*, Franco Angeli, Milano, p. 58.



## ***Premessa alla seconda edizione***

Il presente testo si propone di rappresentare la dinamica economico-aziendale delle aziende culturali e si rivolge a studiosi, operatori e, in particolare, studenti universitari.

Volendo offrire uno sguardo d'insieme il più possibile attuale, ho inteso aggiornare questo volume in seguito alle diverse riforme ed in particolare a quella del Ministero dei beni e delle attività culturali ancorché questa evoluzione sia ancora in atto e non certo conclusa.

In questa edizione sono state altresì aggiornati i dati disponibili relativi al complesso settore dei beni e delle attività culturali.

Ringrazio la dottoressa Francesca Mininni per la collaborazione nel reperimento di questi dati, senza il suo prezioso aiuto questo testo non sarebbe stato concluso nei tempi utili.

Voglio, inoltre ricordare con gratitudine il prof. Paolo Biscottini, con cui non è mancato, e da tanti anni, il proficuo confronto sui temi della gestione del museo, e al quale sono debitore di innumerevoli insegnamenti.

Questo lavoro ha beneficiato anche del confronto con studenti e docenti del corso di Laurea di Economia e gestione dei Beni culturali e dello Spettacolo e del Master di II livello di Museologia, museografia e gestione dei beni culturali, cito, tra tutti, la prof.ssa Paola Fandella, direttrice del master, che ringrazio con affetto per avermi voluto come coordinatore didattico, e per avermi costantemente spinto – negli anni – a coltivare il mio interesse per la gestione dei beni culturali e dello spettacolo.

Voglio ricordare anche i numerosi professionisti del settore con cui ho dialogato ed in particolare la dott.ssa Vittoria Fontana, l'avv. Lucia Maggi, il dott. Christian Greco (direttore del Museo Egizio di Torino), il dr. James Bradburne (direttore della Pinacoteca di Brera) e il dott. Marco Franciulli (direttore del Masi di Lugano).

Un ultimo pensiero di stima e gratitudine va al prof. Claudio Devecchi che, da tanti anni, non mi fa mancare i suoi preziosi consigli, al prof. Domenico Bodega e alla prof.ssa Donatella Depperu per la stima e il sostegno che mi hanno dimostrato.

La presente edizione, che conferma in toto la struttura della precedente, è stata l'occasione anche per la correzione di alcuni refusi che mi sono stati segnalati da alcuni allievi dei miei corsi universitari e master. Ringrazio fin d'ora gli studenti e gli altri lettori, per eventuali suggerimenti e segnalazioni che vorranno darmi in relazione al miglioramento di questo testo.

## **Introduzione**

Arte e cultura sono una delle manifestazioni imprescindibili dell'uomo e come tali oggetto di studio di numerose discipline e campi del sapere, dalla filosofia alla storia dell'arte, dalla psicologia all'antropologia. Dare una definizione di aziende culturali o artistiche non è un'operazione semplice né tantomeno scontata, per farlo occorrerebbe chiarire ciò che s'intende per arte e cultura e ciò che s'intende per azienda.

Secondo Weber<sup>1</sup> e Arnold<sup>2</sup> (rispettivamente un sociologo ed un umanista) la cultura è quanto dà significato alla vita, seguendo un approccio antropologico, la cultura è definita da Berger come la totalità di prodotti dell'uomo<sup>3</sup> si passa così dal concetto di cultura elitario e classico ad un concetto più ampio.

Nella letteratura aziendale il concetto di cultura è spesso ricollegato ad una concezione antropologica per cui si parla più propriamente di cultura con riferimento a tutti quei valori che identificano un'azienda<sup>4</sup>.

In questo testo si accetta una definizione più ristretta di cultura<sup>5</sup>, che si avvicina al significato che comunemente si intende dare a questo termine con riferimento alle aziende culturali, si apre comunque il problema dell'identificazione di ciò che rientri nel perimetro di cultura. A questa non facile questione si aggiunge il problema se considerare i prodotti artistici, sempre e comunque prodotti culturali e viceversa.

---

<sup>1</sup> Cfr. WEBER M. (1922), *Il metodo delle scienze storico sociali*, Einaudi, Torino, (ed orig. 1922 *Gesammelte Aufsätze zur wissenschaftslehre*).

<sup>2</sup> Cfr. ARNOLD M. (1960), *Culture and Anarchy*, Cambridge University Press, London.

<sup>3</sup> Cfr. BERGER P.L. (1969), *The Sacred Canopy: elements of a sociological theory of Religion*, Author, New York.

<sup>4</sup> Cfr. AIROLDI G.-BRUNETTI G.-CODA V. (2005), *Corso di Economia Aziendale*, il Mulino, Bologna, p. 480 ss.

BODEGA D. (1997), *Organizzazione e cultura, teoria e metodo della prospettiva culturale nell'organizzazione d'azienda*, Guerini e Associati, Milano.

<sup>5</sup> Cfr. GRISWOLD W. (1997), *Sociologia della cultura*, il Mulino, Bologna, Ed. orig., *Culture and societies in a changing world*, Thousand Oaks, Forge Press, 1994.

Senza entrare nel dibattito che ha occupato filosofi, storici dell'arte, umanisti su ciò che è cultura e arte<sup>6</sup>, si procederà con l'esaminare il binomio azienda culturale (o azienda artistica, per ora usate come sinonimo) a partire dall'esame di cosa gli aziendalisti intendono col termine azienda.

Arte e cultura infatti possono essere osservate da diversi punti di vista: di questi "oggetti" si sono occupati infatti studiosi di sociologia, diritto ed economia<sup>7</sup>. In particolare, se si considerano gli economisti, quelli che hanno lavorato sulla cultura sono numerosi<sup>8</sup> a partire dagli economisti classici<sup>9</sup> per arrivare ai marxisti e poi i marginalisti fino a Throsby<sup>10</sup> e Grampp<sup>11</sup>. Rispetto ai beni artistici e culturali più che l'azione artistica sono significativi, dal punto di vista dell'economista, altri aspetti: quali a titolo di esempio, le interconnessioni con il sistema economico, in particolare il settore turistico o l'impatto in termini di sviluppo anche futuro di un territorio, l'attinenza con le politiche pubbliche da cui le ragioni per l'intervento pubblico a sostegno della cultura<sup>12</sup>, la relazione tra domanda e of-

<sup>6</sup> Cfr. FORMAGGIO D. (1977), *L'arte*, Isedi, Torino.

<sup>7</sup> Cfr. TRUPIANO G. (a cura di), (2005), *La valorizzazione dei beni culturali. Aspetti economici, giuridici e sociologici*, Franco Angeli Milano; cfr. MORELLI U. (2002), *Management delle istituzioni dell'arte e della cultura*, Guerini e Associati, Milano.

<sup>8</sup> Non deve infatti stupire che sia la produzione culturale sia la conservazione e valorizzazione culturale siano attività economiche dal momento che utilizzano beni economici (e quindi scarsi). Cfr. ROCCHI F., *Cultura e Azienda*, in RISPOLI M.-BRUNETTI G. (2009), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, Bologna, p. 127; si veda anche AIROLDI G.-BRUNETTI G.-CODA V. (2005), *Corso di Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, p. 21 ss.

<sup>9</sup> Smith che scrisse diversi saggi sull'arte si occupò di questo argomento tra il 1762 e il 1785. Cfr. SMITH A. (1795), *Of the Nature of that Imitation which takes place in what are called The Imitative Arts/Of the Affinity between Music, Dancing, and Poetry*, Glasgow Edition of the Works and Correspondence, vol. 3, *Essays on Philosophical Subjects*, Glasgow; ma anche SMITH A. (1795), *Of the Affinity between certain English and Italian Verses*, Glasgow Edition of the Works and Correspondence vol. 3; SMITH A. (1762), *Essays on Philosophical Subjects*, Glasgow; *System and aesthetics*, Glasgow Edition of the Works and Correspondence vol. 4 *Lectures on Rhetoric and Belles Lettres*, Glasgow.

<sup>10</sup> Cfr. THROSBY D. (1994), *A Work-Preference Model of Artist Behaviour*, in PEACOCK & RIZZO, *Cultural Economics and Cultural Policies*, Kluwer Academic Publishers, Boston; THROSBY D. (1992), *Artist as Workers*, in TOWSE AND KHAKKEE, *Cultural Economics*, Heidelberg; THROSBY D. (1996), *Disaggregated Earnings Functions for Artists*, in GINSBURGH & MENDER, *Economics Of The Arts*, North-Holland; THROSBY D. (1994), *The Production and Consumption of the Arts; A view of Cultural Economics*, in "Journal of Economic Literature", pp. 1-29; THROSBY D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge Univ. Press, Cambridge.

<sup>11</sup> Cfr. GRAMPP W.D. (1989), *Rent-Seeking*, in *Arts Policy, Public Choice*, n. 60.

<sup>12</sup> Cfr. PEACOCK A.-GODFREY C. (1974), *The economics of Museums and Galleries*, in "Lloyd Bank Review", III, p. 371.

Cfr. FULLERTON D. (1991), *On justifications for public support of the arts*, in "Cultural Economics", vol. II, pp. 67-81.



ferta<sup>13</sup>, le modalità di scambio<sup>14</sup>, la determinazione del prezzo di acquisto, il rendimento degli investimenti in arte o le funzioni di produzione<sup>15</sup>.

Questi studi<sup>16</sup> rientrano nell'ambito dell'economia della cultura<sup>17</sup>.

Delle diverse "espressioni artistiche" si occupano a partire dagli anni '60<sup>18</sup> anche gli studiosi di management che hanno dato il via, negli anni successivi<sup>19</sup>, ad un filone di studi che va sotto il nome di *cultural management*<sup>20</sup>. Chong sottolinea che di *arts management* si incomincia a parlare negli anni '60<sup>21</sup> quando nel mondo della cultura hanno cominciato ad apparire come imperative alcune logiche manageriali<sup>22</sup>.

Tale ambito, per quanto mostri secondo alcuni autori i connotati di una disciplina accademica, resta ancora in bilico tra l'essere considerata disciplina autonoma e l'essere invece un corso di studio in cui si intersecano contributi multidisciplinari<sup>23</sup>. Ebewo-Sirayi<sup>24</sup> evidenziano come il modello interpretativo dell'*art management* si stia evolvendo verso un paradigma ricono-

Cfr. VILLANI A. (1997), *Le scelte nell'arte. Intervento pubblico diretto e regole*, in VILLANI A. (a cura di), *La produzione artistica e culturale e i suoi attori. L'intervento pubblico al tempo della democrazia e dello Stato Sociale*, Franco Angeli, Milano.

<sup>13</sup> Cfr. FREY B. (1994), *Art: the economic point of view*, in PEACOCK A.-RIZZO I. (ed.), *Cultural Economics and cultural policies*, Kuvler Academic Publisher, Boston.

<sup>14</sup> Cfr. SANTAGATA W. (1998), *Beni d'arte, modelli di scambio, istituzioni per il mercato*, in SANTAGATA W. (a cura di), *Economia dell'arte*, Utet, Torino.

<sup>15</sup> Cfr. BAUMOL W.J.-BOWEN W.G. (1996), *Performing Arts: the economic dilemma*, The MIT Press, New York.

<sup>16</sup> Gli studi in questo ambito sono studi estensivi, studi che confrontano politiche culturali, studi che confrontano sistemi o studi che generano nuove teorie cfr. SICCA L.M. (2000), *L'organizzazione dell'arte*, in *Economia della cultura*, n. X, 2000/2.

<sup>17</sup> Peacock sostiene che nel 1994 sia stata da poco riconosciuta come disciplina autonoma, cfr. PEACOCK A. (1994), *op. cit.*, p. 191.

<sup>18</sup> Chong richiama la fondazione del Art Administration Research Institute ad Harvard ad opera di due docenti della Business School e di un professionista nel settore della gestione artistica, cfr. CHONG D. (2002), *Arts management*, Routledge, London, p. 2.

<sup>19</sup> Mariani sottolinea come nell'ambito delle performing arts gli studi di management, in Italia, siano partiti con un discreto ritardo rispetto agli studi di economia individuando a metà degli anni '90. Cfr. MARIANI M.M. (2008), *Dietro le quinte dello spettacolo*, Franco Angeli, Milano.

<sup>20</sup> Nella dizione americana prevale la locuzione "*Art Management*", EBWO P.-SIRAYI M. (2009), *The concept of arts/cultural management: A critical reflection*, in "Journal of Arts Management, Law & Society", 28(4), 281-295.

<sup>21</sup> Cfr. CHONG D. (2002), *Arts management*, Routledge, London, p. 1.

<sup>22</sup> CHONG D. (2002), *op. cit.*, p. 2.

<sup>23</sup> Per semplicità espositiva trascureremo in questa sede la querelle accademica e si parlerà di disciplina.

<sup>24</sup> Cfr. EBWO P.-SIRAYI M. (2009), *op. cit.*

sciuto per promuovere l'identità culturale, la creatività e la rigenerazione in Europa, Nord America, Asia e Sud America negli ultimi 30/40 anni.<sup>25</sup> Prova dell'evoluzione quantitativa di questo filone di studi la nascita di numerose riviste internazionali<sup>26</sup> e l'intensificarsi di contributi in argomento specie negli anni '90<sup>27</sup>.

Cosa s'intende dunque con questo binomio *cultural management* e come può essere adeguatamente tradotto in italiano? Sicca esclude che sotto questa etichetta possano nascondersi altri binomi quali: arte e turismo o cultura e business (cioè imprese) e osserva, invece, che compito dello studioso di questa disciplina sia quello di fornire il proprio contributo secondo una logica di *service management*<sup>28</sup>.

Il concetto inglese di *art management*<sup>29</sup> è usato come sinonimo di *art administration* e fa riferimento all'applicazione delle 5 tradizionali funzioni

<sup>25</sup> Kirchberg e Zembylas evidenziano due diverse accezioni di *arts management* quella proposta dalla letteratura accademica che associa tipicamente a questo concetto quelli di arte e di business economics (economia aziendale) e management quella invece e quella dei professionisti. Cfr. KIRCHBERG V.-ZEMBYLAS T. (2009), *Arts Management: a sociological inquiry*, in "The Journal of Arts Management, Law and Society", 40, pp. 1-5.

<sup>26</sup> "The Journal of Arts Management, Law and Society" (fondato nel 1990); "The International Journal of Arts Management", (1998), "The International Journal of Cultural Policy" (1997); "The International Journal of Education and the Arts" (2000), "International Journal of Heritage Studies" (1994); "Museum Management and Curatorship" (1982); "Journal of Cultural Economics" (1973).

<sup>27</sup> Cfr. ZAN L. (1999), *Il dibattito sul management dei musei: una rivisitazione critica*, in ZAN L. (a cura di), *Conservazione e innovazione musei italiani*, Etas, Milano, p. 4.

<sup>28</sup> Cfr. SICCA L.M. (2004), *I distretti culturali tra istituzioni e neoistituzionalismo*, in GRANDINETTI R.-MORETTI A. (a cura di), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Franco Angeli, Milano, pp. 60-61.

Anche Bonini Baraldi evidenzia che si possa correre il rischio di applicare acriticamente modelli manageriali all'ambito culturale (cfr. BONINI BARALDI S. (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano) privilegiando – come sostiene Zan (cfr. ZAN L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano, p. 33) – un'attenzione proceduralista a quella sostanziale e spesso viziata da una visione semplicistica (Ivi, p. 56).

ZAN L. (1997), *Piano con armonia. Lo sviluppo dell'Accademia Pianistica di Imola in prospettiva economico-aziendale*, in "Economia e Management", n. 5, pp. 17-26.

L'approccio che pare più corretto è quello che propone Ruozzi per i musei «l'organizzazione museo non è un oggetto cui trasferire conoscenze e procedure codificate, ma è un'occasione per mettere alla prova metodi di indagine e paradigmi consolidati nel momento in cui si riconoscono le specificità e le peculiarità proprie di tali organizzazioni». Cfr. Ruozzi R. (1998), Intervento al Convegno Aidea su "La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali in prospettiva aziendale", in LORENZONI G.-ODORICI V. (a cura di), *Atti del XXI Convegno Aidea, 30-31 ottobre*, Siena 1998.

<sup>29</sup> In cui si fanno rientrare per esempio il marketing della cultura, lo studio delle tecniche di *fundraising* il project management culturale che talvolta vengono proposte come discipline autonome.

manageriali (*planning, controlling, leading, staffing e organizing*) alle organizzazioni (pubbliche o private) che si occupano di *visual e performing arts*. Si evidenzia che, in questa accezione di *administration*, si esclude la gestione del processo creativo in senso stretto vale a dire il coordinamento e la messa in atto della funzione creativa<sup>30</sup>.

Fin qui è stata utilizzata la locuzione inglese *cultural (o arts) management*<sup>31</sup>, dovendo tradurla in italiano si potrebbero utilizzare i termini economia e gestione dell'arte o della cultura o economia delle aziende culturali.

Nella letteratura economico-aziendale le aziende<sup>32</sup> (ordine economico degli istituti) sono individuate in base alla modalità di realizzazione del finalismo aziendale per cui Zappa<sup>33</sup> distingue le aziende di produzione e di erogazione (o di consumo)<sup>34</sup>; queste ultime rappresentano tipicamente l'ordine economico delle famiglie e sono definite, per l'appunto, aziende di consumo familiari. In quest'ottica anche Masini<sup>35</sup> considera un'ulteriore tipologia: le Aziende composte pubbliche (organizzazioni pubbliche, ordine economico di pubbliche amministrazioni o di vere e proprie imprese) nelle quali è possibile ravvisare la funzione erogativa e/o quella produttiva. Questa tassonomia si completa nell'impostazione di Airoidi Brunetti e Coda<sup>36</sup> con le Aziende non profit (che si collocano insieme alle aziende composte pubbliche tra le aziende miste di erogazione e di produzione).

Si definiranno aziende culturali quelle che svolgano combinazioni economiche e abbiano come finalismo la creazione e la diffusione della cultura: secondo questa tassonomia possono dirsi culturali quindi, in teoria, tutte le tipologie di aziende, ad eccezione delle aziende di consumo. Questa impo-

<sup>30</sup> Cfr. DI MAGGIO P. (1987), *Managers of the arts*, Seven Locks Press, Washington D.C.

<sup>31</sup> All'interno degli studi di cultural management, mostrano particolare evidenza quelli di cultural marketing. Diggles definisce il marketing dell'arte come la funzione che deve portare un numero adeguato di persone in una forma appropriata di contatto con l'artista, ottenendo il miglior risultato finanziario possibile compatibile con il raggiungimento di quell'obiettivo. Cfr. DIGGLES K. (1986), *Guide to arts marketing: the principles and practice to marketing as they apply to arts*, Rhinegold Publishing limited, London.

<sup>32</sup> Definite da Zappa «un istituto economico destinato a perdurare, che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione, la produzione o il procacciamento ed il consumo della ricchezza», cfr. ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926/1927 nel R. Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927, p. 30.

<sup>33</sup> ZAPPA G. (1956), *op. cit.*, p. 180.

<sup>34</sup> ZAPPA G. (1962), *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, p. 646.

<sup>35</sup> Cfr. MASINI C. (1979), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, p. 18.

<sup>36</sup> Cfr. AIROLDI G.-BRUNETTI G.-CODA V. (2005), *Corso di economia aziendale*, il Mulino, Bologna, p. 45 ss.

stazione trova conferma anche nella definizione di manager culturale che danno Mitchell e Fisher<sup>37</sup>. I due autori parlano di «*manager and directors who run cultural and art institutions, manager of business enterprises in the cultural industry (film, television, book publishing, and others) artist-manager who have incorporated their own creative work into a business enterprise and managers of regional or local arts centers and agencies*».

Si noti che, nonostante per lo studioso di economia aziendale il carattere di aziende delle organizzazioni culturali prescinda da un riconoscimento esterno ma derivi da elementi oggettivi (l'essere ordine economico di un istituto, e lo svolgere attività culturali), solo da pochi anni i professionisti della cultura e la letteratura in tema di amministrazione della cultura riconoscono la dizione "aziende culturali" come neutra rispetto a politiche di privatizzazione o trasformazione delle finalità delle istituzioni culturali da pubbliche (o comunque non orientate al profitto) a private o addirittura *for profit*.

In questa sede sembra utile precisare cosa s'intende per aziendalizzazione. Con questo termine, che traduce l'inglese *managerialization*<sup>38</sup>, si intende un processo di trasformazione della pubblica amministrazione che ha come scopo l'accoglimento di logiche e strumenti manageriali (tipici delle imprese)<sup>39</sup>; parallelo a questo si è osservato, negli anni, un processo di destutturazione<sup>40</sup>. In particolare questo approccio si concentra sulla necessità di *accountability* anche per la PA (Pubblica Amministrazione) e sulla rimozione delle differenze tra settore pubblico e settore privato sotto numerosi punti di vista. Non di rado in letteratura l'aziendalizzazione si contrappone alla privatizzazione<sup>41</sup>, vale a dire la cessione al regime del diritto privato di attività o aziende pubbliche: tale processo ha riguardato anche il mondo della cultura, come si vedrà in seguito.

---

<sup>37</sup> Cfr. MITCHELL R.-FISHER R. (1992), *Professional manager for the arts and cultures: The training of cultural administrators and arts managers in Europe, trends and perspective*, Helsinki Univ. Press, Helsinki, p. 27.

<sup>38</sup> Cfr. HOOD C. (1995), *The "New Public Management"*, in *The 1980's: Variation on Theme*, in "Accounting, Organization and Society", vol. 20, n. 2/3, pp. 93-109.

<sup>39</sup> Cfr. BRUNETTI G. (2006), *L'aziendalizzazione dei teatri lirici: un percorso appena avviato*, in "Rirea", n. 11-12, p. 603. Si veda anche BONINI BARALDI S. (2007), *op. cit.*, p. 28.

<sup>40</sup> Vale a dire di riduzione della presenza dello Stato in molti settori in precedenza prevalentemente pubblici. Cfr. ZAN L. (2003), *op. cit.*, pp. 5-6.

<sup>41</sup> Il dibattito sulla privatizzazione non è ancora concluso come emerge a proposito della cd Grande Brera, cfr. BAIÀ CURIONI S. (2012), *A proposito di Grande Brera*, in "Aedon", n. 3.

## Capitolo 1

### ***Le aziende culturali: la definizione del campo di analisi***

Dopo aver chiarito l'approccio seguito in questo lavoro che si innesta nel filone degli studi di economia aziendale e di *management* delle aziende culturali, si affronterà l'analisi delle Aziende Culturali.

In prima approssimazione è da intendersi azienda culturale l'ordine economico dell'istituto Impresa, PA o ONP che svolga attività di rilievo culturale o, in altri termini, soddisfi un bisogno complesso dell'uomo come è quello di cultura. Questa impostazione trova conferma indiretta, come si è visto, anche nella definizione di *manager* culturale (cioè colui il quale si trovi a dirigere un'azienda culturale) che danno Mitchell e Fisher<sup>1</sup>.

Si considererà come punto di partenza la definizione di organizzazioni artistiche e culturali quali «agenti che si occupano della produzione e della distribuzione di beni e servizi di natura artistica e culturale»<sup>2</sup>.

Numerosi autori (italiani e stranieri) hanno cercato di definire meglio il perimetro di ciò che può essere considerato azienda culturale privilegiando di volta in volta settori merceologici, funzioni, problemi tipici di particolari comparti o le interdipendenze tra questi; complicano l'operazione la vastità di questo "mondo" (numero di soggetti che vi fanno parte) e l'eterogeneità (tipologie di soggetti). Ricordando che gli economisti industriali per collocare le aziende all'interno di uno stesso settore<sup>3</sup> esaminano il livello di interdi-

---

<sup>1</sup> Cfr. MITCHELL R.-FISHER R. (1992), *op. cit.*

<sup>2</sup> Cfr. GUERZONI G. (1998), *L'arte e la cultura*, in COSTA G.-NACCAMULLI R.C.D., *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. 4, Utet, Torino, p. 241.

Di Maggio e Hirsch riprendendo Wright Mills utilizzano la seguente definizione: «*all the organizations and milieux in which artistic, intellectual and scientific work goes on*». Cfr. DI MAGGIO P.-HIRSCH P. (1976), *Production organizations in the arts*, in "American Behavioral Scientist", vol. 19, n. 6, Jul./Aug., pp. 735-749.

<sup>3</sup> Per settore s'intende quell'insieme di aziende avvinte da un sistema di interrelazioni di interdipendenza di carattere competitivo e non solo cfr. AIROLDI G.-BRUNETTI G.-CODA V. (2005), *Corso di Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, p. 313.

pendenza e l'omogeneità nelle caratteristiche delle imprese (tecnologia e prodotto)<sup>4</sup>, risulta evidente come non sia immediata e univoca la definizione di un "settore culturale", si ritiene quindi più corretto riferirsi a raggruppamenti settoriali e a settori culturali<sup>5</sup> al plurale.

Anche gli aggettivi culturale e artistico, usati fin'ora come sinonimi e che – come si è visto a proposito della definizione di *arts management* – risultano nella letteratura anglosassone sostanzialmente equivalenti, meriterebbero una particolare attenzione: non tutto ciò che può essere individuato come artistico, cioè, in prima approssimazione, prodotto dal lavoro dell'artista, è anche meritevole dell'appellativo culturale né ciò che invece si definisce culturale è necessariamente prodotto da un artista. In questo senso si accetta la definizione che dà il codice dei beni culturali e del paesaggio<sup>6</sup> per cui è bene culturale tutto ciò che presenti "valore di civiltà" e pertanto meritevole di particolare tutela<sup>7</sup>. Seguendo questa impostazione, a titolo di mero esempio, si può notare come un bene di interesse antropologico o scientifico (e quindi non caratterizzato dall'essere bene d'arte) possa essere tutelato in quanto bene culturale e altresì l'opera di un artista possa non dirsi bene culturale per molteplici ragioni.

Questa distinzione, che separerebbe le aziende che si occupano di cultura da quelle che si occupano di prodotti artistici non ritenuti culturali<sup>8</sup>, non riduce la complessità di un mondo in cui operano organizzazioni che si presentano con forme istituzionali differenti, combinazioni economiche e sistemi di prodotto offerti spesso molto diversi, nonché in relazioni talvolta di concorrenza (reale o potenziale) talvolta di cooperazione o di scambio o, ancora talvolta, in assenza di relazioni.

<sup>4</sup> ANDREWS P.W.S. (1949), *Manufacturing Business*, McMillan and Co., London.

<sup>5</sup> Cfr. DUBINI P., *op. cit.*, p. 9.

<sup>6</sup> «Sono beni culturali le cose immobili e mobili che, ai sensi degli artt. 10 e 11, presentano interesse artistico, storico, archeologico, etno-antropologico, archivistico e bibliografico e le altre cose individuate dalla legge o in base alla legge quali testimonianze aventi valore di civiltà» cfr. d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 (e successive modifiche), art. 2, comma 2.

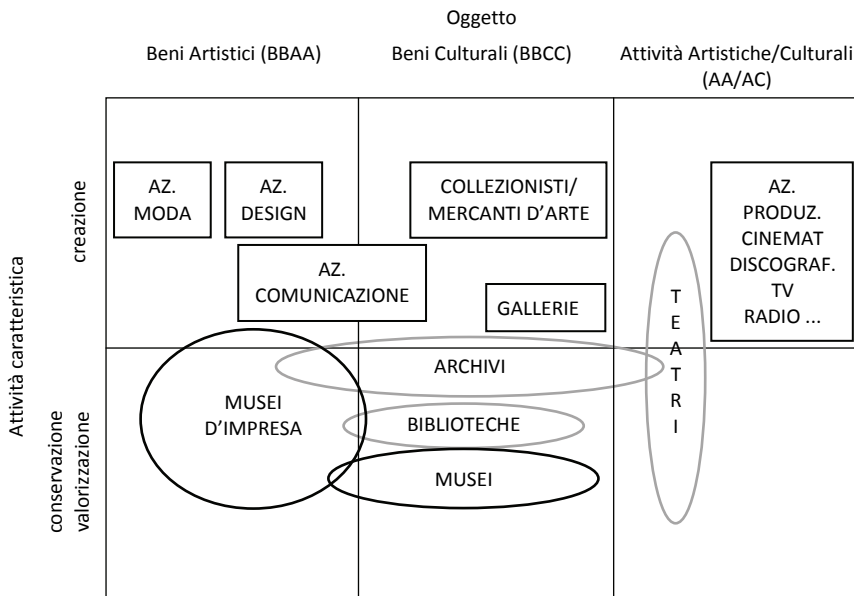
<sup>7</sup> Tale principio era già stato affermato nella legge Bottai cfr. legge 1 giugno 1939, n. 1089 Sulla tutela delle cose di interesse artistico e storico.

Per approfondimenti sull'evoluzione delle norme in materia di tutela si veda MAGNANI G. (2004), *Introduzione alla gestione dei beni culturali*, ISU Università Cattolica, Milano.

<sup>8</sup> A titolo di esempio si pensi ad una galleria o ad una "bottega" di artisti contemporanei: è indubbio che tali attività possano dirsi artistiche ma non necessariamente saranno considerate produttrici di beni culturali.

Si distingue inoltre tra aziende che “producono”<sup>9</sup> beni e attività culturali e aziende che conservano e tramandano cultura<sup>10</sup>. A questa distinzione si aggiunge quella tra beni d’arte, beni culturali e attività artistiche culturali.

FIGURA 1.1. – *Le aziende culturali: una prima mappa per la loro ricognizione*



Fonte: Nostra elaborazione.

La figura 1.1 mostra, in prima approssimazione, le aziende culturali e creative individuate secondo due dimensioni: l’attività caratteristica dell’AC e l’oggetto di queste attività.

Per quanto riguarda le attività svolte, si contrappongono, da un lato, la

<sup>9</sup> In questo caso il verbo produrre è da intendersi nell’accezione comune e non in quella denotazione richiamata nella nota 6.

<sup>10</sup> Merlo identifica quattordici funzioni: conservazione, identità e celebrazione, aggregazione e coesione sociale, critica e innovazione, educativa, raccolta fondi, ricreative, sociali, terapeutiche, manageriali e di sviluppo turistico. Cfr. MERLO A.M.A., *Gli assetti istituzionali*, in CARÙ A.-SALVEMINI S. (a cura di), (2011), *Management delle istituzioni culturali*, Egea, Milano, p. 159 ss.

creazione<sup>11</sup> di nuovi beni e, dall'altro, la conservazione<sup>12</sup>/valorizzazione<sup>13</sup> del patrimonio già storicizzato.

Con riferimento all'oggetto si è scelto di distinguere tra: beni d'arte, attività artistiche e beni culturali.

La mappa vede alcune importanti semplificazioni: sarebbero infatti possibili ulteriori distinzioni, per esempio, delle attività artistiche tra attività unicamente artistiche e attività artistiche-culturali. Si è scelto questo approccio nel tentativo di chiarire in termini generali il ruolo delle aziende culturali e fornire una base per una più precisa classificazione.

Procedendo nella lettura della mappa dall'alto al basso, si vedono i soggetti impegnati (o coinvolti nella creazione) di prodotti o servizi culturali: in questo ambito la tripartizione rispetto all'oggetto non è sempre pacifica ed automatica. Se nel primo gruppo rientrano le aziende che si occupano della creazione di beni a contenuto artistico/creativo, allora rientrano a pieno titolo quelle che operano nei settori della moda, del *design* e della comunicazione; nel secondo riquadro si trovano i soggetti che operano nel mercato dell'arte, in parte collocabili anche nel primo e, in teoria, ogni soggetto in grado di produrre un bene che potrebbe essere considerato in futuro bene culturale. È infatti difficile identificare a priori un'azienda (o un settore) che sia coinvolta in modo univoco nella creazione di un bene culturale poiché esso può essere rappresentato da un qualunque oggetto avente valore di civiltà<sup>14</sup> e non unicamente da quelli strettamente associati al concetto di cultura cosiddetta "alta".

Con riferimento al mercato dell'arte nella figura 1.2 sono illustrati i principali attori della filiera.

<sup>11</sup> Carù e Cirrincione parlano di «creazione» e di «comunicazione», cfr. CARÙ A.-CIRRINCIONE A., *Le istituzioni culturali: definizione e tassonomia*, in CARÙ A.-SALVEMINI S. (a cura di) (2011), *Management delle istituzioni culturali*, Egea, Milano, p. 24 ss.

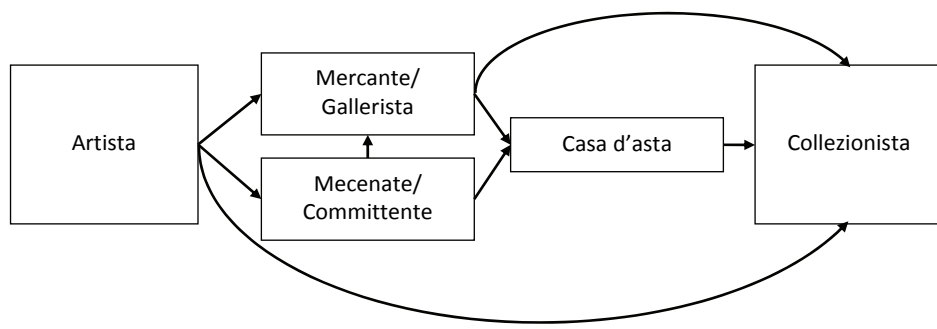
<sup>12</sup> Col termine conservazione ci si riferisce sia al mantenimento dell'integrità fisica di un bene sia alla protezione della memoria dello stesso e quindi: studio ricerca, adeguata collocazione oltre che restauro o messa in sicurezza.

<sup>13</sup> In prima approssimazione le attività di valorizzazione riguardano tutti gli sforzi per aumentare la possibilità, le occasioni e le modalità per il godimento del patrimonio culturale. Per un approfondimento sul tema si veda G. MAGNANI (2004), *Introduzione alla gestione dei beni culturali*, ISU Università Cattolica, Milano. Questa distinzione ha senso per i Beni Culturali mentre è più sfumata per le Attività Culturali – intese in senso lato – e per le cosiddette industrie creative nelle quali le combinazioni economiche riguardanti: produzione, diffusione, commercio/vendita e istruzione, cfr. COMMISSIONE EUROPEA (2010), *Libro verde: Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Bruxelles, 27 aprile 2010, p. 5.

<sup>14</sup> A norma dell'art. 2, comma 2, d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'art. 10, legge 6 luglio 2002, n. 137 che recita: «Sono beni culturali le cose immobili e mobili che, ai sensi degli articoli 10 e 11, presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico e le altre cose individuate dalla legge o in base alla legge quali testimonianze aventi valore di civiltà».



FIGURA 1.2. – La filiera del cd mercato dell'arte: ipotesi di artista contemporaneo



FONTE: Nostra elaborazione.

Nel terzo quadrante si ritrovano le aziende coinvolte nel processo di creazione e distribuzione di attività aventi un contenuto artistico e culturale e quindi aziende di produzione cinematografica, discografica, emittenti televisive, radiofoniche, ecc. oltre ai teatri e alle altre istituzioni operanti nell'ambito delle *performing arts*. Ancorché nel linguaggio comune tutte queste aziende siano spesso identificate con l'appellativo culturale<sup>15</sup>, nel presente lavoro si considerano aziende culturali soltanto quelle che si occupano di spettacolo dal vivo<sup>16</sup>.

Passando ai quadranti inferiori dello schema si osservano i soggetti che operano nell'attività di conservazione. Con riferimento ai beni d'arte (che non siano anche beni culturali) è più difficile identificare dei soggetti deputati alla conservazione se non avendo come riferimento alcuni musei d'impresa o alcuni archivi<sup>17</sup> che dovessero raccogliere beni aventi un valore artistico ma non riconosciuti come culturale.

Tra le istituzioni deputate alla conservazione e alla valorizzazione dei beni culturali si trovano i musei (ma anche parchi e siti archeologici non presentati in tabella), le biblioteche e gli archivi. Questi ultimi possono essere considerati anche soggetti della creazione dal momento che, oltre alla loro funzione primaria di conservazione dei materiali del passato, sono, non di rado, coinvolti nella produzione di nuovi beni (come nel caso di archivi aziendali) o di nuove *performance* come nel caso dei teatri.

Per tornare quindi alla definizione dell'oggetto di questo testo, si propone

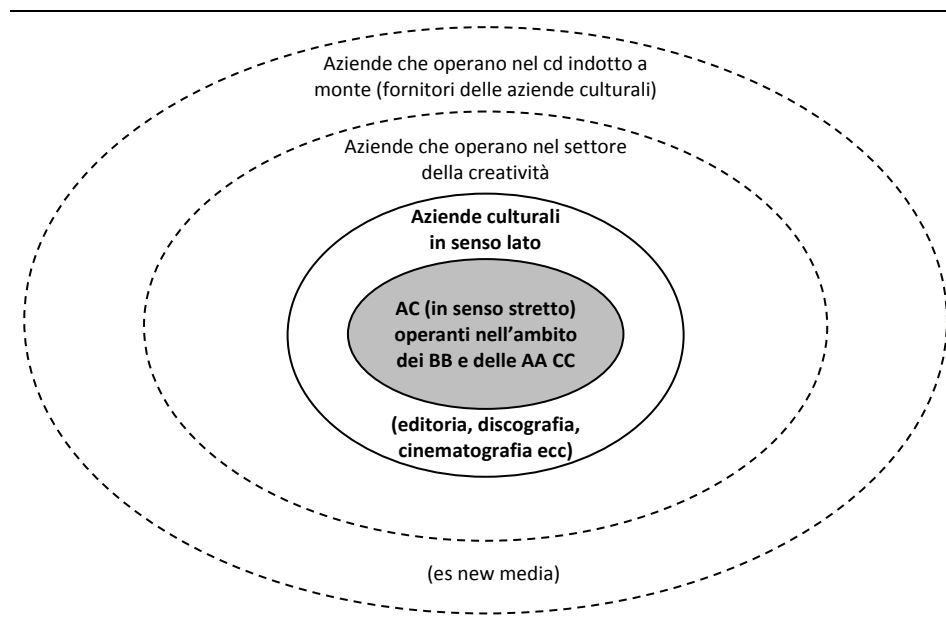
<sup>15</sup> Non è raro sentire riferirsi alla RAI come alla più grande azienda culturale del Paese.

<sup>16</sup> Da notare inoltre che la maggior parte di queste siano imprese e cioè istituti fondati con lo scopo di ottenere un reddito che remunererà i conferenti di capitale di rischio.

<sup>17</sup> Cfr. CARUCCI P.-GUERCIO M. (2008), *Manuale di archivistica*, Carocci editore, Roma.

una rappresentazione grafica di quelle che possono essere considerate a vario titolo aziende culturali; in particolare si considereranno Aziende Culturali in senso stretto (AC) solo quelle che rientrano nell'insieme più interno. Oltre alle AC si individuano le cosiddette aziende culturali in senso lato e, negli insiemi più esterni, le aziende creative e quelle connesse alle precedenti.

FIGURA 1.3. – *Il sistema delle aziende culturali*



FONTE: Adattamento da Kea (2006).

*Aziende operanti nell'ambito dei beni e delle attività culturali (BB e AA CC) o AC (Aziende Culturali in senso stretto)*

Esaminando in dettaglio l'insieme al centro dello schema si individuano le AC cioè quelle che si occupano direttamente della conservazione, valorizzazione e gestione dei beni e delle attività culturali. Esse corrispondono, in altri termini, a quelle che operano nei settori delle arti visuali, arti performative e del patrimonio culturale (o nella diffusa dizione inglese *visual arts*, *performing arts* e *cultural heritage*)<sup>18</sup>, vale a dire quelle che fanno riferi-

<sup>18</sup> Cfr. CANDELA G.-CASTELLANI M. (2000), *L'economia e l'arte*, in "Journal of analytical and institutional economics", n. 3, Dec.

mento ai beni e alle attività che costituiscono il patrimonio culturale, così come viene descritto sia dall'UNESCO<sup>19</sup> sia dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali<sup>20</sup>.

Passando all'identificazione di alcuni esempi, si considerano AC le organizzazioni che offrono *cultural good* (corrispondenti agli istituti: musei, biblioteche, archivi, aree e siti archeologici) o eventi dello spettacolo dal vivo<sup>21</sup> (e quindi per eccellenza i teatri, da quelli detti di interesse nazionale ai teatri stabili, di prosa, d'opera alle diverse organizzazione dedite alla produzione, messa in scena e realizzazione di spettacoli dal vivo)<sup>22</sup>.

La ragione per cui il focus è specificamente rivolto alle AC è che, al di là degli aspetti definitivi, queste manifestano alcune particolarità nella gestione. Le differenze in termini manageriali tra un'AC e un'azienda di produzione, operante in un qualsiasi settore, sono più rilevanti di quanto non siano quelle esistenti tra un'azienda di produzione genericamente intesa e un'azienda culturale in senso lato. In altri termini, dal punto di vista economico aziendale<sup>23</sup>, le aziende culturali intese in senso lato sono molto più simili a delle aziende di produzione che non alle AC<sup>24</sup> in senso stretto.

<sup>19</sup> Per beni culturali e per patrimonio culturale si fa riferimento sia a beni materiali che a beni immateriali. Cfr. *Convenzione per la salvaguardia del Patrimonio immateriale*, UNESCO, 29 settembre-17 novembre 2003, Si veda anche BORTOLOTTO C. (a cura di), (2008), *Il patrimonio immateriale secondo l'UNESCO*, Istituto Poligrafico e Zecca di Stato, Roma.

Per quanto riguarda i beni materiali essi possono essere suddivisi ulteriormente in: archeologici, architettonici, archivistici, etno-antropologici, librari e storico-artistici. Cfr. LEVY ORELLY, *op. cit.*, p. 21).

<sup>20</sup> Questo il nome del dicastero che nel governo italiano è il principale responsabile della cultura; la denominazione di ministero per i Beni e le Attività Culturali viene assunta dopo l'attribuzione a quest'ultimo delle competenze del disciolto Ministero dello Spettacolo cfr. MAGNANI G. (2004), *op. cit.*

<sup>21</sup> Argano individua la seguente tassonomia con riferimento ai prodotti teatrali: opera lirica; danza e balletto; concerti sinfonici e da camera; festival, rassegne ed eventi; prosa; pantomima; teatro di ricerca e di sperimentazione; teatro per ragazzi, burattini e marionette; letture poetiche, operetta, musical e cabaret. Cfr. ARGANO L. (1997), *La gestione dei progetti di spettacolo*, Franco Angeli, Milano, pp. 22-25.

<sup>22</sup> Si è deciso di escludere dal perimetro di trattazione quelle organizzazioni che svolgono in via collaterale attività di tutela, valorizzazione e formazione del patrimonio culturale del Paese come chiese, monasteri, dimore storiche non musealizzate in quanto ritenute non rilevanti – in linea generale – dal punto di vista delle estensioni economica e organizzativa.

Per ragioni di omogeneità delle attività e dei servizi offerti sono state escluse altresì quelle aziende operanti nell'ambito della tutela e della valorizzazione del patrimonio paesaggistico che Levy Orelly suddivide in beni ambientali paesaggistici, urbanistici e naturalistici. Cfr. LEVY ORELLY R., *op. cit.*, p. 21.

<sup>23</sup> Ossia con riferimento alle operazioni di trasformazione tecnica, alle negoziazioni e, in modo particolare: alla definizione dell'assetto d'istituto, alle scelte di organizzazione e all'attività di rilevazione e informazione. Cfr. MASINI M. (1979), *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino.

<sup>24</sup> Cappellaro identifica tra le dimensioni caratterizzanti "l'istituzione culturale tradizionale" corrispondente alle AC in senso stretto i seguenti elementi: missione, base della strategia, Risor-

L'elemento di distinzione tra AC (in senso stretto) e AC in senso lato è la natura prevalentemente erogativa delle prime che determina l'assenza dell'orientamento al profitto. Tra queste aziende prevale<sup>25</sup> dunque l'assenza di scopo di lucro<sup>26</sup>, questo determina necessariamente, la collocazione delle AC nell'ambito delle aziende pubbliche<sup>27</sup> o delle aziende non profit<sup>28</sup> con evidenti vincoli in termini di scelte istituzionali (individuazione dei soggetti d'istituto, forma giuridica, assetti di governo: in una parola della assetto istituzionale).

In questo capitolo, e in quelli successivi, si dedicherà particolare attenzione alle AC dal punto di vista della gestione e dell'assetto istituzionale<sup>29</sup>.

Le AC private mostrano, come sottolineato da ampia letteratura<sup>30</sup>, i seguenti aspetti:

---

se, natura del prodotto, tradizionale forma di finanziamento e di erogazione. Cfr. CAPPELLARO G. (2015), *Il concetto di istituzione culturale*, in SIBILIO B.-DONATO F. (a cura di) (2015), *Governare e gestire le aziende culturali*, Franco Angeli, Milano, p. 25.

<sup>25</sup> Per quasi la totalità delle tipologie di aziende considerate – ad eccezione delle aziende teatrali che, in alcuni casi, sono delle vere e proprie imprese: le aziende teatrali possono essere quindi, almeno teoricamente, AC in senso stretto o in senso lato.

<sup>26</sup> Il che non esclude, come si vedrà, l'importanza di operare secondo efficienza, come sottolinea Onida, "giacché produrre anche senza lo stimolo del lucro, non significa di accettare di produrre male e a qualunque costo, ponendo gli oneri di simile condotta a carico della collettività" cfr. ONIDA P. (1960), *Economia d'Azienda*, Utet, Torino, p. 68.

<sup>27</sup> Per un approfondimento sulle aziende culturali pubbliche si veda LEVY ORELLI R. (2007), *op. cit.*, p. 75 ss.

<sup>28</sup> Da un punto di vista giuridico le norme che regolano il cd terzo settore sono da rintracciare in primo luogo nel codice civile (artt. 14-42) quindi nelle leggi speciali quali la legge 11 agosto 1991, n. 266 detta legge quadro sul volontariato, la legge 8 novembre 2001, n. 381 e poi il d.lgs. n. 105/2006 sulla cooperazione sociale, e ancora le norme sulle associazioni di promozione sociale (leggi nn. 328 e 383) e la legge 13 giugno 2005, n. 215 e il relativo d.lgs. 24 marzo 2006, n. 155 sulle imprese sociali. Da un punto di vista economico-aziendale le ONP che in generale si caratterizzano per la natura privata (AIROLDI G.-BRUNETTI G.-CODA V. (2005), *op. cit.*, p. 50) si collocano in una posizione intermedia tra il settore pubblico e quello delle imprese private orientate al profitto. In questa variegata galassia detta anche terzo settore (ARDUINI S. (1996), *Le aziende non profit*, Giappichelli, Torino) trovano posto a pieno titolo numerosi ambiti di attività, tra questi gli ambiti "cultura, sport e ricreazione"; "istruzione e ricerca"; "sanità" e "assistenza sociale" rappresentano i tre quarti del settore (cfr. BARBETTA G.P.-MAGGIO F. (2008), *Non profit*, il Mulino, Bologna, p. 67). Nell'ambito del non profit assumono quindi un ruolo primario le numerose realtà culturali (cfr. BARBETTA G.P.-CIMA S.-ZAMARO N. (a cura di), (2003), *Le istituzioni non profit in Italia*, il Mulino, Bologna), (secondo i dati Istat del 2001, il 63,41% delle organizzazioni non profit appartengono al comparto "cultura sport e ricreazione" che è il primo per numero di enti ma anche per numero di volontari).

<sup>29</sup> Pur con qualche approssimazione le scelte di assetto istituzionale vengono qui a coincidere con le scelte di *governance* (cfr. AIROLDI G.-BRUNETTI G.-CODA V. (2005), *op. cit.*, p. 149 ss.).

AIROLDI G.-FORESTIERI G. (1998), *Corporate governance: analisi e prospettive del caso italiano*, Etas Libri, Milano.

<sup>30</sup> Si vedano in quest'ambito: FIORENTINI G. (1997), *Organizzazioni non profit e di volontariato*, Etas Libri, Milano, 1ª ed. 1992; PROPERSI A.-ROSSI. G. (1998), *Gli enti non profit*, il Sole 24 Ore, Mi-