

1. IL CONCETTO DI ISTITUZIONE CULTURALE

di Giulia Cappellaro
Università L. Bocconi, Milano
Italia

Citare come:

Cappellaro, G. (2015). **Il concetto di istituzione culturale**. In: Donato, F., & Sibilio, B. *Governare e gestire le aziende culturali*. FrancoAngeli Editore, Milano. https://www.francoangeli.it/ricerca/Scheda_libro.aspx?id=22593

1. IL CONCETTO DI ISTITUZIONE CULTURALE

di Giulia Cappellaro

1.1 Istituzione culturale: definizione

Per *istituzione culturale* si intende l'insieme di relazioni e di pratiche materiali e simboliche legittimate tramite le quali gli individui e le organizzazioni permettono il mantenimento e la riproduzione di un ordine sociale avente finalità culturale di natura non utilitaristica.

Prima di procedere nell'approfondimento del concetto, è bene fornire una chiarificazione semantica. Il concetto di istituzione deve essere distinto da quello di *istituto*, ove per istituto si intende "un insieme di persone ben identificato e distinto che utilizzano beni materiali e immateriali per perseguire fini specifici" (Borgonovi, 2004) e di cui l'azienda è ordine economico (Airoldi, Brunetti e Coda, 1994). Il concetto di *istituto* è più puntuale e specifico di quello generale di istituzione culturale in quanto rappresenta un soggetto giuridico ed economico finalizzato, titolare di diritti e doveri ed è regolato anche da norme e da principi economici. Il concetto è altresì distinto dallo specifico *ente istituzione*, organismo strumentale dell'ente locale per l'esercizio di servizi sociali, dotato di autonomia gestionale disciplinato dall'art.23 legge 142/1990 e successivamente dall'art. 114, Decreto legislativo 18/08/2000 n. 267.

L'istituzione culturale studiata in termini relazionali possiede tre proprietà fondanti. In primo luogo, l'istituzione culturale è così definibile se opera all'interno di determinati ambiti settoriali e di legittimazione. Entro tali confini, le istituzioni sono identificabili a diversi livelli: come *pratiche individuali o di gruppi locali* – si pensi ad esempio all'Opera dei pupi siciliani riconosciuta patrimonio immateriale dall'Unesco; a livello di *specifiche organizzazioni e siti fisici* – si pensi a musei quali gli Uffizi o siti archeologici quali Pompei; a livello *inter-organizzativo* di reti culturali territoriali; e a livello *transnazionale* – come nel caso della Dieta mediterranea riconosciuta anch'essa dall'Unesco come patrimonio condiviso di sette paesi, ovvero Italia, Spagna, Grecia, Marocco, Cipro, Croazia e Portogallo.

In secondo luogo l'istituzione culturale è *modulare*, composta da elementi mutualmente costitutivi di natura sia materiale – quali strutture e pratiche – sia simbolica – quali i sistemi di significato e di identità. Riconoscere la natura materiale e immateriale delle istituzioni è importante per superare una concezione puramente strutturalista della dimensione comunicativa culturale e incorporare la nozione di valore come caratterizzante la finalità ultima dell'agire dell'istituzione.

In terzo luogo, l'istituzione culturale è *dinamica*. Ciascuna istituzione culturale è soggetta a processi evolutivi che possono riguardare sia gli elementi materiali sia gli elementi simbolici. Si pensi ad istituzioni culturali i cui elementi materiali sono rimasti sostanzialmente invariati ma il cui significato si è modificato nel tempo, come nel caso del patrimonio materiale archeologico. Similmente, si pensi a casi di istituzioni culturali che hanno modificato o ampliato gli strumenti materiali tradizionali di trasmissione dei contenuti veicolando lo stesso significato con mezzi e pratiche diverse. Esempi sono i casi di digitalizzazione della conoscenza nel campo dell'editoria, con il passaggio dalla carta stampata all'e-book. Nella realtà, pratiche e sistemi di significato coevolvono dando vita a processi evolutivi di diversa natura.

I seguenti paragrafi approfondiscono ciascuna delle tre caratteristiche fondanti la definizione di istituzione culturale¹.

1.2 Istituzione culturale: ambiti di settore e di legittimazione

Una prima dimensione caratterizzante l'istituzione culturale è costituita dagli ambiti all'interno dei quali opera. Si identificano in particolare due tipologie di ambiti: ambito settoriale e ambito di legittimazione.

L'istituzione culturale si colloca all'interno di un definito settore organizzativo, ove per settore organizzativo si intende l'universo delle organizzazioni che nel complesso costituiscono un'area riconosciuta della vita istituzionale, incluso i fornitori, consumatori, le agenzie regolative e le altre organizzazioni che producono prodotti e servizi simili (DiMaggio e Powell, 1983). Diverse classificazioni del settore culturale sono state sviluppate nel tempo da parte di organismi nazionali, internazionali e sovranazionali, per una disamina delle quali si rimanda a Unioncamere (2009). Ai fini

¹ E' pacifico sottolineare che mentre le caratteristiche di legittimazione e settorialità, modularità e dinamicità definiscono il concetto di istituzione in termini assoluti, le riflessioni contenute nel presente capitolo fanno riferimento particolare all'istituzione culturale.

della trattazione si adotta la classificazione di Eurostat LEG Culture (2002) e si definisce il settore culturale in senso stretto come articolati nei seguenti quattro domini:

1. Patrimonio culturale
 - Monumenti storici
 - Musei
 - Siti archeologici
 - Altri beni
2. Archivi
3. Biblioteche
4. Arti drammatiche
 - Musica
 - Danza
 - Teatro musicale
 - Teatro drammatico
 - Multidisciplinare
 - Altre arti (circo, ecc)

Tale classificazione è coerente con la tassonomia di Bodo e Spada (2000) (i.e., settori dei beni culturali e spettacolo dal vivo), e con la più recente della Commissione Europea (2006) (i.e., settori della conservazione e arti performative). Non sono incluse nella definizione adottata le cosiddette industrie culturali, ovvero i settori comprendenti attività industriali con potenziale di riproducibilità – quali film e video, televisione, radio, musica ed editoria. Parimenti non sono incluse le industrie creative, ovvero quei settori che utilizzano la cultura come un valore aggiunto per la produzione di prodotti non culturali – quali la moda, il design, e l'architettura (Commissione Europea 2006).

Una analisi dei dati aggiornati Mibact (2013) permette di quantificare l'ambito settoriale sopra descritto. In Italia sono presenti 4.588 istituti aperti al pubblico, di cui 3847 musei, 240 aree archeologiche e 501 monumenti, la maggior parte dei quali (63.8%) di proprietà pubblica; quasi 8.400 archivi di enti pubblici territoriali e di Stato, cui si aggiungono oltre 50.000 archivi di enti pubblici non territoriali tra cui università, istituzioni culturali e camere di commercio; circa 12.800 biblioteche, di cui oltre la metà appartenenti a enti pubblici territoriali; oltre 5.600 beni immobili archeologici vincolati e 46.000 beni architettonici vincolati; 923 aree naturali protette; 49 siti e 5 elementi immateriali italiani iscritti nell'elenco Unesco; e 20.000 luoghi per spettacoli dal vivo a pagamento.

All'interno del settore individuato, l'istituzione culturale è definibile tale quando è riconosciuta dal sistema di norme sociali che regolano la convivenza. Si possono distinguere due ambiti di legittimazione che si rafforzano vicendevolmente. Il primo, definibile come *legittimazione regolativa e normativa*, concerne il sistema di norme codificate che riconoscono l'esistenza della stessa e ne permettono la permanenza e durabilità nel tempo. Strumenti di legittimazione regolativa e normativa di un'istituzione culturale sono la legislazione nazionale (come il Codice dei beni e attività culturali) e regionale di tutela della fattispecie (ad es. i Testi Unici per i beni e le attività culturali adottati da Regione Liguria e Toscana, ovvero le norme sulla valorizzazione del patrimonio culturale immateriale dettate da Regione Lombardia con l.r. 23 ottobre 2008, n.27), i registri regionali (ad esempio il Registro delle eredità immateriali delle Regione siciliana) ed internazionali (ad esempio la Intangible Heritage List introdotta dalla Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale dell'Unesco nel 2003). Il secondo ambito, definibile come *legittimazione cognitiva*, è il risultato di processi di familiarizzazione e approvazione sociale diffusa. Strumenti che favoriscono la legittimazione cognitiva sono costituiti dall'educazione collettiva e dal rafforzamento di modalità di partecipazione sociale mirate ad incrementare l'esposizione della cittadinanza al prodotto culturale.

Ai fini della durabilità dell'istituzione culturale, i processi di legittimazione regolativa, normativa e cognitiva devono essere compresenti. Qualora mancasse il requisito di accettazione sociale, l'istituzione esisterebbe come 'scatola vuota' e difetterebbe del carattere fondante di riproduzione sociale. Nell'ipotesi contraria, ovvero di mancata legittimazione normativa o regolativa, l'istituzione esisterebbe solamente su basi volontaristiche, con conseguenze critiche in termini di frammentarietà e precarietà.

L'ordine con cui gli ambiti normativi e cognitivi intervengono configurano diverse traiettorie di legittimazione: di tipo dal basso verso l'alto (*bottom up*) quando la legittimazione normativa segue quella cognitiva – un esempio è il sopra citato inserimento nella lista Unesco di siti il cui valore culturale e la cui caratteristica di riproducibilità sociale sono generalmente riconosciute già dalla società locale, come esplicitato dalla Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale: “si intendono per patrimonio culturale immateriale pratiche, rappresentazioni, espressioni, conoscenze e pareri – così come gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati ad essi – che *le comunità, i gruppi e, in alcuni casi, gli individui riconoscono come facenti parte* del loro patrimonio culturale. Tale patrimonio culturale intangibile, trasmesso di generazione in genera-

zione, è costantemente ricreato dalla comunità” (art.2, Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, enfasi aggiunta). Al contrario, i processi di legittimazione sono di tipo dall’alto verso il basso (*top down*) quando la legittimazione cognitiva segue quella normativa. Sono questi gli esempi di imprenditorialità politica, ove il legislatore nazionale introduce innovazioni culturali, traslandole anche da altri paesi, che vengono adottate, diffuse e istituzionalizzate a livello locale, come nel caso dell’*equity crowdfunding* trattato nel successivo paragrafo.

Definiti i confini che permettono la delimitazione del perimetro di attività e sociale dell’istituzione culturale, si passa ora ad affrontare il principio di modularità proprio dell’istituzione, tramite una disamina delle sue dimensioni costitutive.

1.3 Istituzione culturale: la proprietà di modularità

L’istituzione culturale è modulare, decomponibile e ricomponibile in dimensioni materiali e immateriali, simbolici e non. Si possono identificare cinque dimensioni analitiche, desunte dalla letteratura specialistica di matrice istituzionalista (Thornton, Ocasio e Lounsbury, 2012) e rielaborate per evidenziare la specificità delle istituzioni operanti nel settore culturale (Glynn, 2000). Tali cinque dimensioni sono: la missione, le risorse, la base della strategia, la natura del prodotto, e la tradizionale forma di finanziamento ed erogazione.

Data la volontà di adottare un approccio comprensivo delle diverse fattispecie operanti nei confini sopra identificati, le considerazioni qui riportate applicano le dimensioni ad una tipologia ideale o archetipo di istituzione culturale. Nei seguenti capitoli si declinano nel dettaglio alcune applicazioni specifiche, come nel caso dei musei o teatri. Si riporta inoltre la visione tradizionale di istituzione culturale, mentre nel paragrafo successivo si discutono le principali evoluzioni intervenute.

La tabella 1 nella pagina seguente illustra le dimensioni analitiche e la loro applicazione all’istituzione culturale.

Tab. 1 – Dimensioni analitiche caratterizzanti l'istituzione culturale tradizionale

Dimensioni dell'istituzione culturale	Tradizionali specifiche delle dimensioni
Missione	Creazione di valore culturale con identità espressiva
Base della strategia	Qualità artistica. Arte come <i>consumption-centered</i> .
Risorse	Talento tipicamente individuale e collettivo
Natura del Prodotto	Implica creatività nella produzione, trasmette significato simbolico (o molteplici significati) ed è identificabile, per lo meno in principio, come oggetto di proprietà intellettuale
Tradizionale forma di finanziamento e di erogazione	Pubblico

Fonte: rielaborazione dell'autore

La *missione* dell'istituzione culturale è la creazione di valore culturale, concetto distinto dal valore economico che si genera attraverso le attività culturali. Adottando la prospettiva di Throsby (2001, pp. 28-29), si ritiene utile declinare il valore culturale in sei caratteristiche, ovvero visto come: valore estetico, comprendente le proprietà di bellezza, armonia e forma; valore spirituale, per le qualità interiori condivise dall'umanità indipendentemente da interpretazioni religiose o secolari; valore sociale, scaturente dall'interazione e volto alla comprensione della natura della società e alla creazione di un senso di identità; valore storico, considerato come il riflesso delle condizioni di vita del tempo e come veicolo per il conferimento di un senso di continuità tra passato e presente; valore simbolico, ovvero vettore di significato; e valore di autenticità, legato al precedente ad indicare la misura in cui il processo di veicolazione dei sistemi di significato è reale, originale e unico. Considerare la missione dell'istituzione come basata sul perseguimento del suddetto concetto di valore e la conseguente enfasi sulla natura espressiva – piuttosto che utilitarista – delle basi identitarie ha importanti implicazioni in termini di definizione delle risorse considerate strategiche per il perseguimento dei fini istituzionali, di delineazione della base della strategia così come di natura del prodotto erogato.

Per quanto concerne il primo ambito, le *risorse* primarie per il perseguimento della missione sono i talenti (Glynn, 2000) in grado di produrre valore culturale. Tradizionalmente il concetto di talento aveva a riferimento una base individuale. Recentemente, vi è stato un rafforzamento della natu-

ra collettiva del concetto, ove con tale termine si fa riferimento a processi di creazione diffusa, partecipata e condivisa. Quindi, il valore culturale viene generato da talenti individuali che si estendono a relazioni sociali e dunque influenzano i comportamenti di un numero più o meno ampio di persone, sia quando la cultura viene prodotta sia quando essa viene conservata e utilizzata.

Legato al concetto di risorse vi è quello di *base della strategia*, definibile come la capacità di dare espressione a talenti con caratteristiche di perdurabilità nel tempo secondo canoni di qualità artistica condivisa (Glynn, 2000). La modalità di veicolazione del contenuto espressivo è stata tradizionalmente centrata sul consumo culturale da parte degli utenti finali (Engstrom, 2006). Tale assunto è stato recentemente rivisitato, rafforzando il ruolo attivo degli utenti secondo un'ottica partecipativa cui si darà spazio nel prossimo paragrafo.

Risultato di tale approccio strategico è la *natura del prodotto*. Il prodotto culturale possiede tre caratteristiche: è frutto primario di un processo di produzione basato in maniera preponderante sulla creatività, trasmette significato o molteplici significati simbolici, ed è identificabile, per lo meno in principio, come oggetto di proprietà intellettuale.

La natura del prodotto e le caratteristiche del settore culturale hanno tradizionalmente giustificato l'intervento pubblico nella *forma di finanziamento e di erogazione*. Le prime analisi strutturate sull'andamento economico del settore culturale, con particolare riferimento all'ambito dello spettacolo dal vivo (Baumol e Bowen, 1966), hanno dimostrato la tendenza all'aumento dei costi di produzione nei settori cosiddetti stagnanti, ovvero quei settori nei quali l'attività si compone quasi esclusivamente di lavoro e non consente incrementi di produttività derivanti da fattori tradizionalmente associati ad essa, tra i quali il miglioramento della tecnologia, l'ottimizzazione della produttività individuale e le economie di scala. La conseguenza è che il costo di produzione delle organizzazioni culturali e artistiche cresce ad un tasso maggiore rispetto al tasso di inflazione con inevitabili ripercussioni sui prezzi dei biglietti la cui calmierazione è possibile solo tramite la previsione di forme di finanziamento pubbliche strutturali all'attività tipica. Recenti studi hanno parzialmente ridimensionato la magnitudine degli effetti negativi, dimostrando come siano possibili aumenti di produttività derivanti dall'utilizzo di leve alternative, quali: riduzioni nel cast²; il progresso tecnologico in specifiche funzioni extra artisti-

² Ad esempio le produzioni di Broadway sono passate da un cast medio di 15,8 soggetti nella stagione 1946-7 ad 8,1 soggetti nella stagione 1977-78.

che quali l'amministrazione e le vendite; e l'utilizzo di strumenti di marketing e promozione che massimizzino l'aumento della domanda per i prodotti culturali derivanti dalla maggiore capacità di acquisto degli utenti. Sebbene ad oggi il comparto culturale sia ancora fortemente basato sul finanziamento pubblico (si pensi ad esempio che i ricavi delle fondazioni lirico-sinfoniche derivano per il 75% da finanziamento pubblico e solo per il 19% da ricavi da vendite biglietti), si riscontrano importanti dinamiche sia sul fronte dei finanziamenti, con un rafforzamento delle fonti di finanziamento dal basso e di natura privata, sia sul fronte delle modalità di erogazione, con un allargamento ed ibridazione della tipologia di soggetti istituzionali preposti alla produzione e tutela culturale, con particolare riferimento a forme di collaborazione pubblico-privato.

Analizzare l'istituzione culturale secondo un principio di modularità consente di applicare un approccio processuale allo studio della stessa tramite l'analisi degli impatti delle trasformazioni intervenute nell'ambito settoriale di riferimento sulle cinque dimensioni, ovvero missione, risorse, base della strategia, natura del prodotto, e tradizionale forma di finanziamento e di erogazione. Il paragrafo successivo introduce le principali trasformazioni intervenute nell'ambito settoriale in cui operano le istituzioni culturali e propone un'interpretazione della natura delle potenziali ricadute sulle dimensioni analitiche.

1.4. Istituzione culturale: la proprietà di dinamicità

L'istituzione culturale è dinamica ed evolve nel tempo sulla base di processi ricorsivi di impatto e assimilazione di cambiamenti del settore. Con riferimento al settore culturale, negli ultimi venti anni si è assistito a tre principali cambiamenti che hanno prodotto effetti diversi sulle dimensioni tradizionali del concetto. Tali cambiamenti sono: il passaggio da government a governance pubblica, l'apertura alla collaborazione con soggetti privati e il rafforzamento della partecipazione sociale. Per ciascun cambiamento si propone una disamina del fenomeno e si discutono gli impatti sulle dimensioni analitiche dell'istituzione culturale. Si possono distinguere due tipi di impatti: impatti che comportano un cambiamento radicale, ove per cambiamento radicale si intendono modifiche di mission o strategia; e impatti che comportano un cambiamento incrementale, che consiste in modifiche dei mezzi a fronte di un sostanziale mantenimento della mission.

1.4.1. Da government a governance pubblica

Il primo trend rispecchia i più ampi processi di cambiamento del settore pubblico in Italia, iniziati con le riforme dei primi anni novanta (L.142/90), in ottica di attuazione dei principi di sussidiarietà verticale. Una trattazione approfondita del concetto di governance nel settore culturale è affrontata nel capitolo 2; in questa sede si delineano solo i tratti fondamentali per lo studio delle dinamiche nel concetto di istituzione culturale.

Il concetto di governance pubblica è declinabile in una duplice ottica: governance di istituto, intesa come il graduale passaggio da funzioni e poteri propri di proprietà e di gestione diretta a funzioni di indirizzo, di controllo e di verifica; e governance di sistema in termini di redistribuzione di poteri tra livelli di governo. Con la riforma del titolo V della Costituzione lo Stato mantiene ad oggi competenze legislative in tema di ‘tutela dell’ambiente, ecosistema e beni culturali’; mentre è soggetta a legislazione concorrente tra Stato e Regioni la ‘valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali’ (art 117, comma 3). Le Regioni svolgono funzioni di programmazione e di pianificazione, sebbene vi siano spiccate differenze inter-regionali in termini di interpretazione di tali funzioni, con alcune regioni, come Liguria e Toscana, che si sono dotate di una disciplina omogenea racchiusa in Testo Unico per i beni e le attività culturali, mentre altre non hanno ancora approntato una disciplina di settore. Per una disamina approfondita sulla legislazione regionale in materia di attività culturali si rimanda ad Oggianu (2012). Spetta ai Comuni l’esercizio della maggior parte delle funzioni legate alle attività culturali, con particolare riferimento a quelle maggiormente radicate nel territorio locale.

Impatto sul concetto di istituzione culturale.

Il rafforzamento dei principi di sussidiarietà verticale e di governance pubblica produce un duplice effetto. Il primo è un effetto diretto sui processi di legittimazione normativa e legislativa tramite il rafforzamento dei poteri conferiti ai livelli di governo inferiori di individuare ed istituzionalizzare i soggetti e le esperienze meritevoli. Il secondo è un impatto indiretto in termini di volano per i trend successivi, con riferimento sia alla possibilità strutturare accordi di collaborazione con soggetti privati da parte degli enti locali (si veda ad esempio il Testo Unico enti locali sugli accordi di sponsorizzazione - art. 119, D.Lgs. 18 agosto 2000, n.267), sia alla predisposizione di strumenti di rafforzamento della partecipazione sociale.

Il passaggio da government a governance e l’affermazione dei principi di sussidiarietà verticale e orizzontale ha comportato inoltre un ripensamen-

to in ottica all'allargata della base dei portatori di interesse (c.d., "stakeholder") dell'istituzione culturale e del sistema di relazioni che ne definisce ruoli, competenze e aspettative. Per un approfondimento del concetto di stakeholder, una sua applicazione e una disamina dei principali strumenti si rimanda all'Appendice del volume.

1.4.2. Apertura a collaborazioni con il privato

Il secondo trend è dato dal superamento del tradizionale modello di finanziamento, produzione e controllo tipico pubblico e il sempre maggior ricorso a collaborazioni di diversa natura con il settore privato nell'ottica del rafforzamento dei principi di sussidiarietà orizzontale. Le forme di collaborazione con il settore privato possono essere concettualizzate lungo un continuum che prevede diversi livelli di strutturazione dei rapporti tra parti, da un livello minimo e occasionale ad un livello di massima pervasività e frequenza. Tra le principali forme possono essere annoverate – seguendo l'ordine sopra riportato – le erogazioni liberali, le collaborazioni contrattuali e le collaborazioni istituzionali.

Le *erogazioni liberali* consistono in trasferimenti di denaro senza obbligo di ritorno e sono sovente indicate con l'espressione di mecenatismo culturale. Tali forme di contributi sono favorite da incentivi di deducibilità da parte di soggetti titolari di reddito d'impresa e di defiscalizzazione a beneficio delle persone fisiche e degli enti di natura non commerciale (Oggianu, 2012). Recenti studi hanno investigato la propensione degli italiani alle donazioni (Mibac, 2009), concludendo che il nostro paese mostra livelli effettivi di contribuzione più bassi rispetto ad altri paesi quali Stati Uniti, Francia e Inghilterra, e le motivazioni sono da ricercarsi nel limitato livello di deducibilità e defiscalizzazione e nella bassa trasparenza e accountability circa la gestione delle risorse donate (Santagata, 2009, p. 19).

Le *collaborazioni di tipo contrattuale* non danno vita ad un nuovo soggetto giuridico, ma disciplinano il rapporto tra soggetti pubblici e privati tramite forme contrattuali di diversa natura. La principale modalità riscontrabile nel settore culturale è la *sponsorizzazione*, definita come contratto atipico riconducibile nell'ambito dei contratti di pubblicità (Oggianu, 2012). Tale forma è stata originariamente prevista dall'art.43, legge 27 dicembre 1997, n.449 e successivamente disciplinata da una serie di interventi normativi – art.119, D.Lgs. 18 agosto 2000, n.267; art. 26, D.Lgs. 12 aprile 2006, n.163; art.20 D.L. 9 febbraio 2012, n.5 – che ne hanno via via delineato i contorni di applicabilità e convenienza (Renna, 2011). Con il

contratto di sponsorizzazione, il soggetto pubblico che ha la disponibilità di un bene o di un'attività, lo sponsee, si obbliga, a fronte di una prestazione, finanziaria o tecnica, di un altro soggetto pubblico o privato, lo sponsor, a consentire a quest'ultimo di associare il proprio nome, marchio, immagine, attività o prodotto al bene o all'attività sponsorizzati (Ungari, 2012). Il finanziamento di 25 milioni di Euro di 8 progetti di restauro del Colosseo da parte di una azienda privata italiana rappresenta l'esperienza pioniera nelle sponsorizzazioni in ambito culturale. Data la novità della disciplina in materia, le esperienze applicative sono ancora limitate. Altra forma di collaborazione contrattuale è *l'appalto di servizi tramite procedura negoziata senza pubblicazione di bando di gara* (art. 57, D.Lgs. 12 aprile 2006, n.6). Tale fattispecie si applica a casi di realizzazione di iniziative, manifestazioni ed eventi rientranti nell'ambito dello spettacolo qualora per ragioni di natura tecnica o artistica il contratto possa essere affidato unicamente ad un operatore economico (Oggianu, 2012); similmente il campo di applicazione può ampliarsi ai lavori pubblici concernenti i beni mobili e immobili e gli interventi sugli elementi architettonici e sulle superfici decorate di beni del patrimonio culturale, sottoposti alle disposizioni di tutela di cui al D.Lgs. 22 gennaio 2004, n.42 (art. 204 comma 1 e 1bis, D.Lgs. 12 aprile 2006, n.6).

Al contrario dei rapporti contrattuali, le *collaborazioni istituzionali* configurano una relazione strutturata e stabile che dà vita ad un soggetto terzo autonomo dal punto di vista giuridico e manageriale. In questi casi il soggetto pubblico modifica il proprio ruolo di erogatore diretto di servizi per assumere funzioni di programmazione e committenza. Due sono le principali tipologie riscontrabili nel settore culturale: le fondazioni di partecipazione e le società per azioni miste pubblico privato. Le *fondazioni di partecipazione* sono state ampiamente utilizzate nell'ambito delle arti drammatiche, in particolar modo a seguito della trasformazione dei teatri lirici sinfonici da enti autonomi lirici a fondazioni (Decreto Legislativo 367/1996 e successiva normativa) (Police, 2011). Per una più ampia trattazione di questo tipo di collaborazione si rimanda al capitolo 2. Le *società per azioni miste* sono utilizzate soprattutto nella valorizzazione del patrimonio. Esempio di tale forma di partenariato è la Società campana per i beni culturali (Scabec) che ha lo scopo di valorizzare il sistema dei beni e delle attività culturali quale fattore dello sviluppo economico della Regione Campania.

Impatto sul concetto di istituzione culturale

Le varie forme di collaborazione con il settore privato sopra elencate incidono diversamente sulle dimensioni analitiche dell'istituzione culturale. Le erogazioni liberali e le sponsorizzazioni incidono primariamente sulle modalità di finanziamento della gestione corrente e degli investimenti. Le forme di appalto di servizi senza gara e le collaborazioni istituzionali modificano invece anche le modalità di erogazione del servizio, passando dalla tradizionale forma di erogazione pubblica ad un soggetto diverso, o puramente privato o misto pubblico privato. Infine, le collaborazioni istituzionali, soprattutto se di natura di società miste dove i soggetti privati concorrono alla formulazione degli assetti strategici e per requisito normativo devono assicurare l'equilibrio economico d'impresa, potrebbero nel medio periodo impattare sulla base della strategia, nei termini in cui la ricerca del profitto diventi un fine invece che un mezzo. L'analisi di Glynn (2000, p. 293) sulla Atlanta Symphony Orchestra mostra i conflitti che possono emergere in periodi di crisi tra l'anima artistica e la relativa enfasi sui principi di qualità artistica e l'anima economica con relativa enfasi su principi di responsabilità fiscale. E' tuttavia da sottolineare come la giurisprudenza e la prassi sulle società miste pubblico private anche al di fuori dell'ambito culturale (si pensi ai servizi sanitari o ai servizi pubblici locali) si stia orientando verso un'interpretazione condivisa di questo tipo di soggetti come aventi natura e finalità pubblica, indipendentemente dalla governance mista. Nel complesso, le diverse modalità tramite le quali si è concretizzata l'apertura ai privati hanno apportato modifiche incrementalmente al concetto di istituzione culturale, basate primariamente sulla modifica ed integrazione degli strumenti senza comportare modifiche alle finalità.

1.4.3. Partecipazione sociale

Il terzo trend è costituito dal graduale passaggio da una concezione di arte come forma di espressione elitaria (cultura come glorificazione) alla visione della partecipazione sociale come elemento generativo di cultura. Il rafforzamento della partecipazione sociale costituisce il principale veicolo di trasformazione del concetto di istituzione culturale, impattando non solo sulle dimensioni operative ma anche sulla mission e la strategia.

Si riscontrano in particolare due dinamiche che contribuiscono in maniera distinta e complementare al rafforzamento della partecipazione sociale. La prima è costituita dall'aumento della disponibilità di conoscenza culturale tramite il potenziamento degli strumenti di trasformazione dei dati in informazioni e la loro conseguente disseminazione. Rientrano in questa ca-

tegoria gli strumenti di *digitalizzazione* dei supporti di veicolazione del contenuto culturale e il contestuale rafforzamento delle capacità di elaborazione complessa tramite strumenti di *data e text mining*. Tali strumenti sono impiegati nel settore della conservazione, in particolar modo archivi e biblioteche con implicazioni per la creazione di un patrimonio condiviso. Accanto alla digitalizzazione si annoverano strumenti alternativi per la tutela dei diritti di proprietà quali le licenze *creative commons* che superano i tradizionali diritti d'autore per conferire all'autore di un'opera una più ampia libertà nella decisione di quali diritti riservarsi e quali concedere liberamente. Le licenze *creative commons* sono particolarmente impiegate nel settore delle produzioni artistiche teatrali, soprattutto da gruppi emergenti interessati alla più ampia diffusione di contenuti a valenza sociale³, e nel settore dell'editoria indipendente.

Una diversa declinazione del concetto di partecipazione sociale è costituita dal conferimento all'utente di un ruolo attivo nella creazione e fruizione del prodotto culturale. La partecipazione dell'utente si esplica sia nella generazione del contenuto del prodotto culturale sia nel co-finanziamento dello stesso. Rientrano nel primo ambito le attività di co-creazione e di user-generated content, ovvero prodotti e contenuti generati dai fruitori e consumatori dei servizi stessi. Recenti studi hanno riconosciuto il valore della co-creazione culturale (Bakhshi e Throsby, 2011), registrando un interesse speciale per la sua applicazione in campo museale (Simon, 2010; Bonacini, 2012; Guerzoni e Mininno, 2008). Accanto alle applicazioni di user-generated content, il supporto nella creazione può avvenire tramite il co-finanziamento diffuso della produzione artistica. La esemplificazione più rilevante di co-finanziamento dal parte dell'utenza è il *crowdfunding*. Il termine crowdfunding indica il processo con cui più persone ("folla" o crowd) conferiscono somme di denaro (funding), anche di modesta entità, per finanziare un progetto imprenditoriale o iniziative di diverso genere utilizzando siti internet ("piattaforme" o "portali") e ricevendo talvolta in cambio una ricompensa (Consob, 2014). Il crowdfunding è un concetto ampio che si sta sviluppando secondo tre direttrici principali: il modello basato su donazione, il modello basato sul prestito e il modello basato su equity (Consob, 2014). Il più diffuso nel settore culturale è il *modello a donazione*, basato sul contributo finanziario legato ad una ricompensa o incentivo di natura non economica. A livello nazionale si è assistito ad una diversificazione con piattaforme settoriali e territoriali con stampo civico (Pais, Peretti e Spinelli, 2014) - come nel caso delle piattaforme locali nate

³ Si veda il caso di Scampia

in Emilia Romagna, Valle D'Itria e a Lampedusa⁴ - accanto a piattaforme indipendenti nate per il supporto di campagne specifiche quali restauri di patrimonio culturale materiale – come nel caso del restauro del porticato di San Luca a Bologna – e l'acquisizione di collezioni di opere d'arte o il supporto a giovani artisti – come operato da Palazzo Madama a Torino o dalla mostra Vice versa alla Biennale di Venezia 2013⁵. Accanto al modello a donazione, un'altra interessante estensione del concetto di co-finanziamento consiste nella compartecipazione alla proprietà secondo il modello equity based, il quale prevede a fronte dell'investimento on-line l'acquisizione di un vero e proprio titolo di partecipazione in una società: in tal caso, la “ricompensa” per il finanziamento è rappresentata dal complesso di diritti patrimoniali e amministrativi che derivano dalla partecipazione nell'impresa (Consob, 2014). L'Italia è stata tra primi paesi a disciplinare l'equity based con Decreto legge n.179/2012 nell'ambito delle start-up innovative.

Impatto sul concetto di istituzione culturale.

Il rafforzamento dei meccanismi di partecipazione sociale investe tutte le principali dimensioni analitiche dell'istituzione culturale configurando un impatto di tipo radicale. In primo luogo gli strumenti di digitalizzazione, open access e creative commons impattano sulla natura del prodotto, con particolare riferimento alle modalità tramite cui si esplicita la tutela della proprietà intellettuale. Tali strumenti potenziano inoltre le tradizionali forme di erogazione ampliando la disponibilità dei contenuti culturali senza necessariamente alterare l'ecologia dei soggetti preposti alla stessa.

Gli impatti sulla natura del prodotto e sulla base della strategia sono riscontrabili anche dagli strumenti di co-creazione e co-finanziamento. Per quanto concerne il primo, secondo Simon (2010) la differenza tra la strategia tradizionale e quella partecipativa risiede nelle modalità di trasmissione dell'informazione dall'istituzione all'utente. Prendendo a riferimento il caso dei musei, ad esempio, l'analisi sottolinea come nel modello tradizionale il museo fornisca ai visitatori il contenuto da cui essi possono trarre beneficio, così che ciascun visitatore, indipendentemente dal proprio background e interessi, possa ricevere un'esperienza positiva (Simon, 2010). Nel modello partecipativo, invece, l'istituzione supporta esperienze di contenuto

⁴www.ideaginger.it, www.finanziamentiufuturo.it

⁵ www.unpassopersanluca.it/; www.palazzomadamat torino.it/crowdfunding/ e viceversa2013.org/it/crowdfunding-artisti-opere-arte

multi direzionali, servendo da piattaforma che connette i diversi utenti i quali agiscono al contempo come creatori del contenuto, distributori, critici, consumatori e collaboratori (Simon, 2010). Ciò significa che l'istituzione non può garantire l'aderenza delle esperienze dei visitatori a predefiniti canoni di qualità artistica. Al contrario si fornisce l'opportunità per la co-produzione di esperienze diverse (Simon, 2010), e ciò apre nuovi ambiti di riflessione sul significato di qualità artistica.

Oltre alla base della strategia, il rafforzamento della partecipazione sociale ha importanti conseguenze sulla missione in termini di rafforzamento del concetto di valore pubblico (Donato, 2014) e culturale. La partecipazione sociale nelle sue diverse declinazioni sopra analizzate stimola il potenziale individuale fornendo nuovi strumenti per il processo creativo e fornendo le basi per l'esplicitazione del talento collettivo, veicolandolo alla generazione di capitale sociale a livello di comunità (Lowe, 2000; Stern, 2000) e aumentando la qualità sociale, definibile come "la misura in cui le persone sono capaci di partecipare attivamente alla vita sociale, economica e culturale e allo sviluppo delle loro comunità in condizioni che migliorano il benessere collettivo e il potenziale individuale" (Santagata, 2013, p. 20). In tal senso la partecipazione sociale rafforza gli strumenti di legittimazione cognitiva dell'istituzione culturale, enfatizzando il ruolo dell'inclusione sociale (Reeves, 2002) e della funzione educativa della cultura.

1.5 Conclusioni

Il presente capitolo ha esaminato il concetto di istituzione culturale, fornendo una prospettiva di tipo relazionale e sociale. Ne ha delimitato gli ambiti settoriali e di legittimazione, e ha elaborato i principi fondanti di modularità e dinamicità. Per concludere, la tabella 2 sintetizza le riflessioni effettuate. Si delineano le principali trasformazioni avvenute nel settore culturale e il loro impatto sulle dimensioni analitiche dell'istituzione culturale.

Tab. 2 – Trasformazioni di settore e impatti sulle dimensioni analitiche dell'istituzione culturale

Trend del settore culturale	Dimensioni impattate	Magnitudine del cambiamento
1. Da government a governance pubblica	1.1. Governance di istituto	- Strumenti di legittimazione regolativa e normativa Incrementale
	1.2 Governance di sistema	
2. Apertura al settore privato	2.1 Erogazioni liberali	- Forma di finanziamento
	2.2 Collaborazione contrattuale	- Forma di finanziamento e di erogazione
	2.3 Collaborazione istituzionale	- Forma di erogazione - Base della strategia
3. Partecipazione sociale	3.1 Digitalizzazione, Strumenti data e text mining, creative commons	- Base della strategia - Natura del prodotto
	3.2 Strumenti di co-creazione e strumenti di co-finanziamento	- Risorse - Natura del Prodotto - Forma di finanziamento

Fonte: rielaborazione dell'autore

Riferimenti Bibliografici

- Airoldi G., Brunetti G. e Coda V. (1994), *Economia Aziendale*. Il Mulino, Bologna.
- Bakhshi H. e Throsby D. (2011), “New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications”, *International Journal of Cultural Policy*, pp. 1-18.
- Baumol W. e Bowen W. (1966), *Performing Arts, The Economic Dilemma: a study of problems common to theater, opera, music, and dance*, Twentieth Century Fund, New York.
- Bodo C., e Spada C. (2000), *Rapporto Sull’economia Della Cultura In Italia 1990-2000*.
- Bonacini E (2012), “Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell’utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale”, *Il Capitale Culturale Studies on the Value of Cultural Heritage*, 5, pp. 93-125.
- Borgonovi E. (2004), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano.
- Commissione Europea (2006), *The economy of culture in Europe* - (rapporto jan figel).
- Commissione Europea. (2010), *Libro Verde sul potenziale delle industrie culturali e creative*.
- Consob (2014), *Equity crowdfunding: cosa devi assolutamente sapere prima di investire in una “startup innovativa” tramite portali on-line*. Informativa .
- Del Sordo C. e Levy Orelli R. (2011), *Profili economico-aziendali e di bilancio delle organizzazioni culturali*, Franco Angeli, Milano.
- DiMaggio P. J. e Powell W. W. (1983), “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, 48(2).
- Donato F. (2014), *La crisi spreca. Per una riforma dei modelli di governance e di management del patrimonio culturale italiano*. Aracne Editrice, Roma.
- Dubini P. (2002), *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano
- Glynn M. A. (2000), “When Cymbals Become Symbols: Conflict over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra”, *Organization Science*, 11 (3), pp.285-298.
- Guerzoni G. e Mininno A. (2008), *Musei 2.0. I custodi della coda lunga*, in Galluzzi P. e Valentino P. (a cura di), *Galassia Web. La cultura nella rete*, Giunti Editore, Firenze, pp.150-164.
- Hinton S. e Whitelaw M. (2010), *Exploring the digital commons: an approach to the visualisation of large heritage datasets*, EVA, London, pp. 51-58.
- Mibac (2009), *Donare si può. Gli Italiani e il mecenatismo culturale diffuso*.
- Mibac (2009), *Libro Bianco sulla Creatività in Italia*.
- Mibac (2014), *Minicifre della Cultura 2013*.
- Oggianu S. (2013), *La disciplina pubblica delle attività artistiche e culturali nella prospettiva del federalismo*. Giappichelli Editore, Torino.

- Pais I., Peretti P. e Spinelli C. (2014), *Crowdfunding. La via collaborativa all'imprenditorialità*, Egea, Milano.
- Police A (2011), *Le Fondazioni di Partecipazione*, in Mastragostino F. (a cura di), *La collaborazione pubblico-privato e l'ordinamento amministrativo*, Giappichelli editore, Torino.
- Reeves M. (2002), *Measuring the economic and social impact of the arts: a review*, Arts Council of England.
- Renna M. (2011), Le sponsorizzazioni, in Mastragostino F. (a cura di), *La collaborazione pubblico-privato e l'ordinamento amministrativo*, Giappichelli editore, Torino.
- Santagata W. (2014), *Il Governo della Cultura*. Il Mulino, Bologna.
- Santagata W. (2009), *Arte, amore e fantasia istituzionale*, in AA.VV, *Donare si può. Gli Italiani e il mecenatismo culturale diffuso*, Ufficio Studi MiBAC, Roma .
- Simon N. (2010), *The Participatory Museum*, Santa Cruz. <<http://www.participatorymuseum.org/read/>>.
- Thornton P. H., Ocasio W e Lounsbury M.(2012), *The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure and process*. Oxford University Press, Oxford.
- Throsby D. (2001), *Economics and Culture*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Ungari P. F. (2014), "La sponsorizzazione dei beni culturali", *Aedon*, 1, pp. 1127-1345.
- Unioncamere (2009), *Il sistema economico integrato dei beni culturali*.
- Valeri A (2010), "Gli italiani e le donazioni per la cultura: una valutazione contingente", *Economia della Cultura*, 2, p. 283 ss.
- Zan L (2007), *Prefazione. Il Sistema dei beni culturali tra centralizzazione e decentramento*, in Bonini Baraldi S. (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano, pp 11-25.