



La Gestione del Patrimonio
Pubblico e Privato come
Ecosistema Integrato: prospettive
di governance e management

DISS, 11/06/2019



Elena Borin

PhD Economics – Università di Ferrara, Associate Professor -
CEREN, EA 7477, Burgundy School of Business, Université
Bourgogne Franche Comté (Dijon – France)

- Director Master in Arts and Cultural Management
- Coordinator *Research Team in Arts and Cultural Management*
- Co-Coordinator BSB Centre for Arts and Cultural Management
- Member Scientific Committee del ENCATC Conference on «Diversity and Sustainability» nel settore culturale e creativo

www.encatc.org



Agenda

- **Il settore culturale e creativo: introduzione**
- **L'emergere dell'approccio ecosistemico al SCC**
- **Esempi internazionali**
- **Qualche spunto di riflessione per il nostro territorio**

Il settore del cultural management

- **Management culturale e economia della cultura sono settori « nuovi » nel panorama degli studi di economia e management**
- **Crescente attenzione a livello nazionale e internazionale**
- **Settore culturale e creativo come rilevante settore economico**

Definizioni del settore culturale e creativo

Settore “Culturale e creativo”

- **“core art fields”**: arti visive e performative, patrimonio culturale
- **le industrie culturali**: film e settore audio-visivo (televisivo e radiofonico), video-games, musica, stampa
- **“il settore creativo”**, che utilizzano un "input culturale", include il design, l'architettura e il settore pubblicitario
- **Related industries**, in relazione con il settore culturale e creativo (esempi: ICT, MP3 players) ma anche il settore del turismo, soprattutto quello culturale e eventi culturali

(KEA, 2006; Adorno and Horkheimer, 1979; Boltanski and Chiapello, 2005; Binkley, 2007)

Settore Culturale e creativo

Diversi approcci all'interpretazione del settore culturale e creativo

- Anglo-saxon/UK- American approach: cultura come creatività – industrie culturali e creative
- Southern-European: cultura come core arts fields e attenzione al patrimonio culturale
- **MA anche approcci misti, specie nei paesi emergenti**

Come viene definito Il settore culturale e creativo?

"The cultural and creative sector is a growing sector, developing at a higher pace than the rest of the economy. The same applies to employment. Indeed this sector provides many different and often highly skilled possibilities, and again the sector's growth in terms of jobs out-performs the rest of the economy" (KEA, 2006)

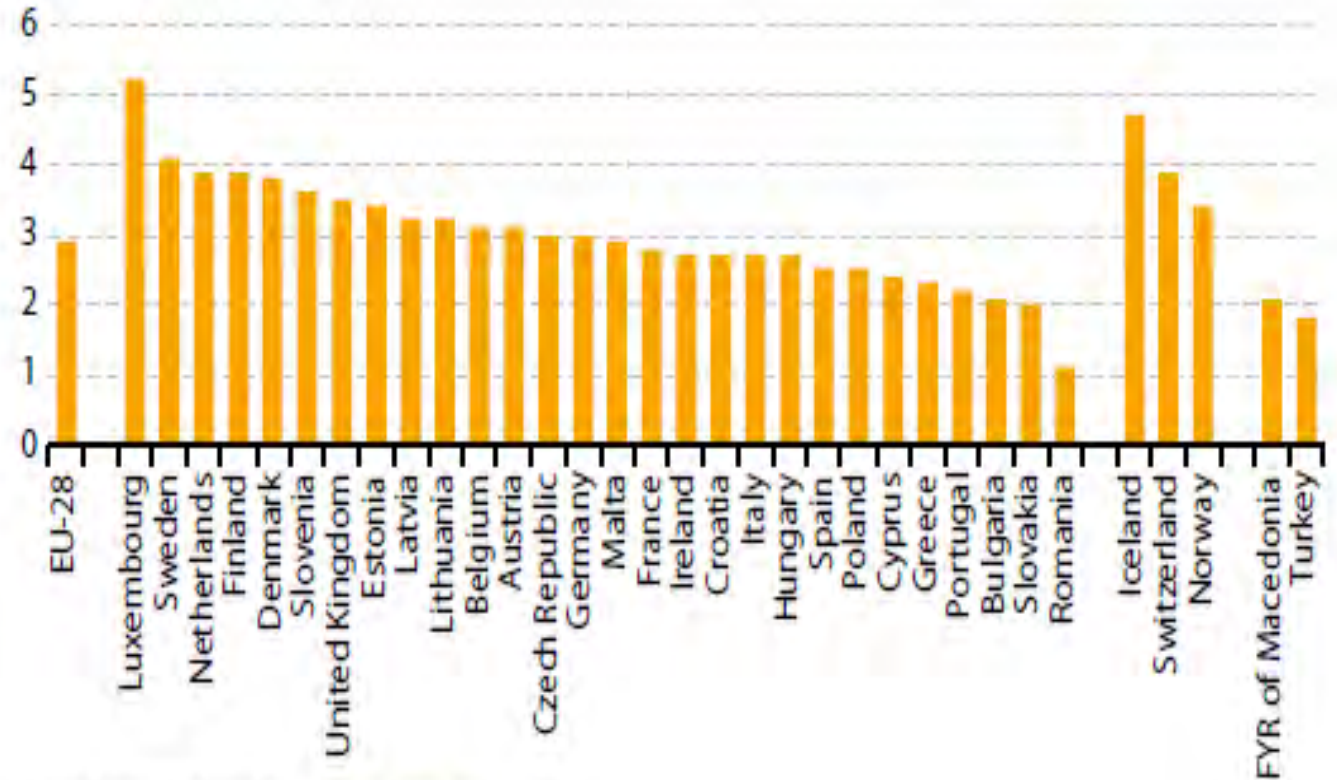
It constitutes a new dynamic sector in world trade (UNCTDA, 2017)

"CCS drives many other sectors of the European economy, and in particular innovation and ICT sectors" (UNESCO, 2015)

Qualche dato sul settore

- 6 milioni di posti di lavoro in EU
- Nel 2016, 6.3 milioni di occupati nel SCC in EU corrispondenti a circa il 2.9 % di persone occupate in Europa
- Il turnover del settore culturale e creativo (total value of market sales of goods and services) era di circa 300 miliardi di € (5.3 % of the turnover of total services).

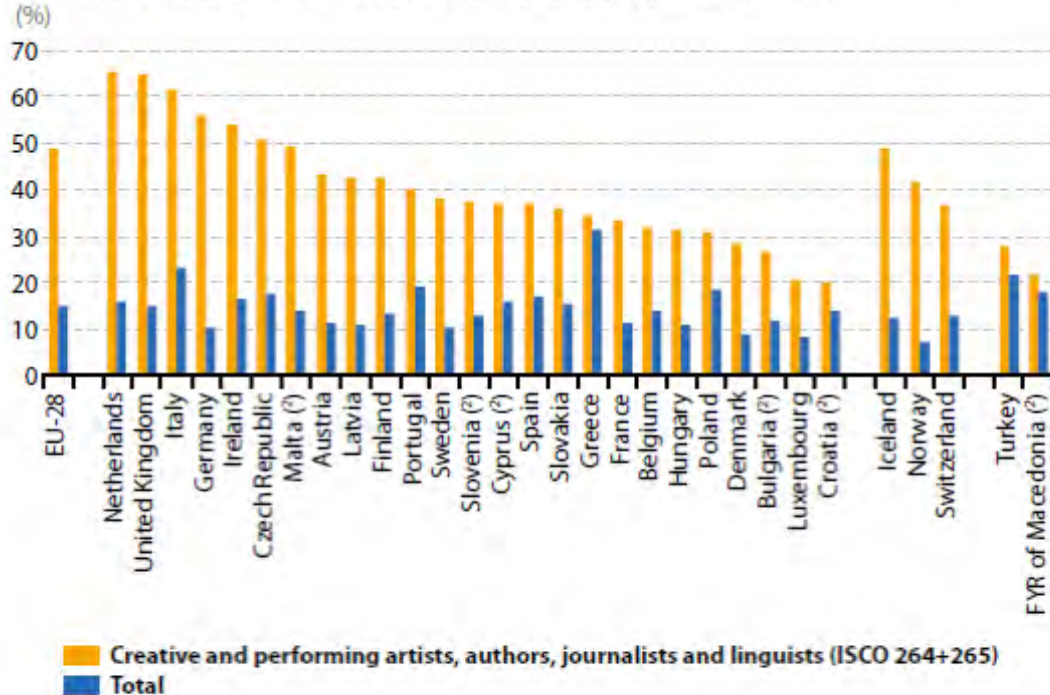
Figure 1: Cultural employment, 2014
(% of total employment)



Source: Eurostat (online data code: cult_emp_sex)

Qualche dato sul settore

Figure 9: Share of self-employed among 'creative and performing artists, authors, journalists and linguists', compared with total employment, 2014 (*)



(*) Data for Estonia, Lithuania and Romania extremely unreliable and therefore not published.

(*) Data lack of reliability for cultural occupations (ISCO 264+265).

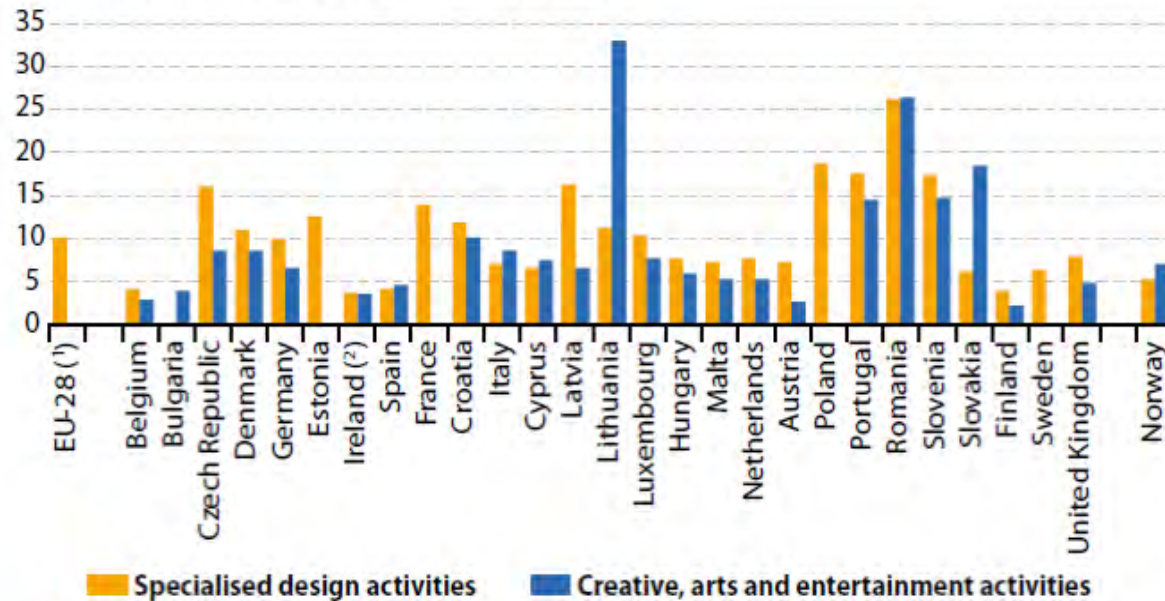
Source: Eurostat (online data code: (cul_emp_artpc)

Share of self-employed in cultural and creative employment compared with total employment (Source: UNCTAD, 2016)

- **Caratteristiche del lavoro nel settore culturale e creativo:**
 - Tempo di lavoro (full-time versus part-time)
 - Tipologia di contratto (contratti temporanei)
 - **Liberi professionisti.** Circa il 49 % di occupati nel settore erano free-lance nel 2014 (media del 15 %).
- **In particolare:**
 - Regno Unito e Paesi Bassi (entrambi 65 %)
 - Germania e Italia: 55 %

INDUSTRIE CULTURALI E CREATIVE

Figure 3: Employment in newly born enterprises in 'specialised design' and 'creative, arts and entertainment' activities, 2013
(% of total employment in the sector of activity)



⁽¹⁾ For the purpose of this publication, the EU aggregate was calculated with the following restrictions: no data for Greece and Ireland.

⁽²⁾ 2012 data.

Source: Eurostat (online data code: bd_9bd_sz_cl_r2)

- In 2013: circa 675 000 imprese market-oriented nel SCC in EU (corrispondenti al 6.4 % di tutte le imprese del settore servizi).
- Micro imprese (3 persone contro 5 nel settore dei servizi).
- Francia e Italia sono gli unici stati in Eu con più di 100 000 imprese nel settore culturale e creativo

Settore culturale e creativo

Imprenditori nel settore non sono a loro agio con l'etichetta di "imprenditore" (Klamer, 2011)



Motivazioni etiche e artistiche (Aageson, 2008; Acheson et al., 1996; Klamer, 2011; Snyder, Binder M., Mitchell, & Breeden, 2010; Snyder et al., 2010; Rentschler, 2007)

- **Spinta alla crescita, ma non con obiettivi economici**
- **Problemi di sostenibilità finanziaria:**
 - Sottocapitalizzate (Grefe, 2010)
 - Problemi di accesso al finanziamento bancario (Borin, Donato, Sinapi, 2018)
 - Finanziamenti pubblici alla cultura

Il settore culturale e creativo in Italia

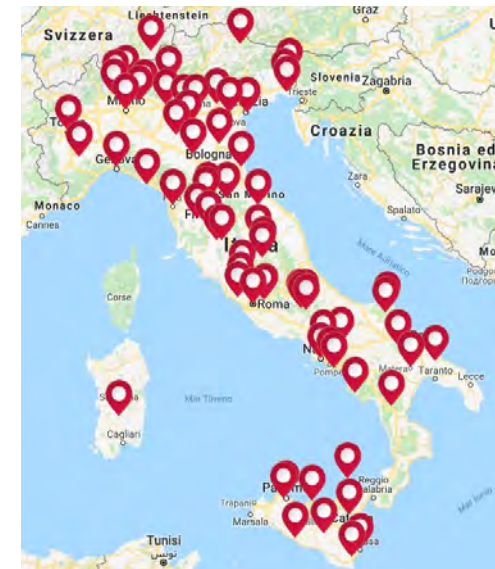
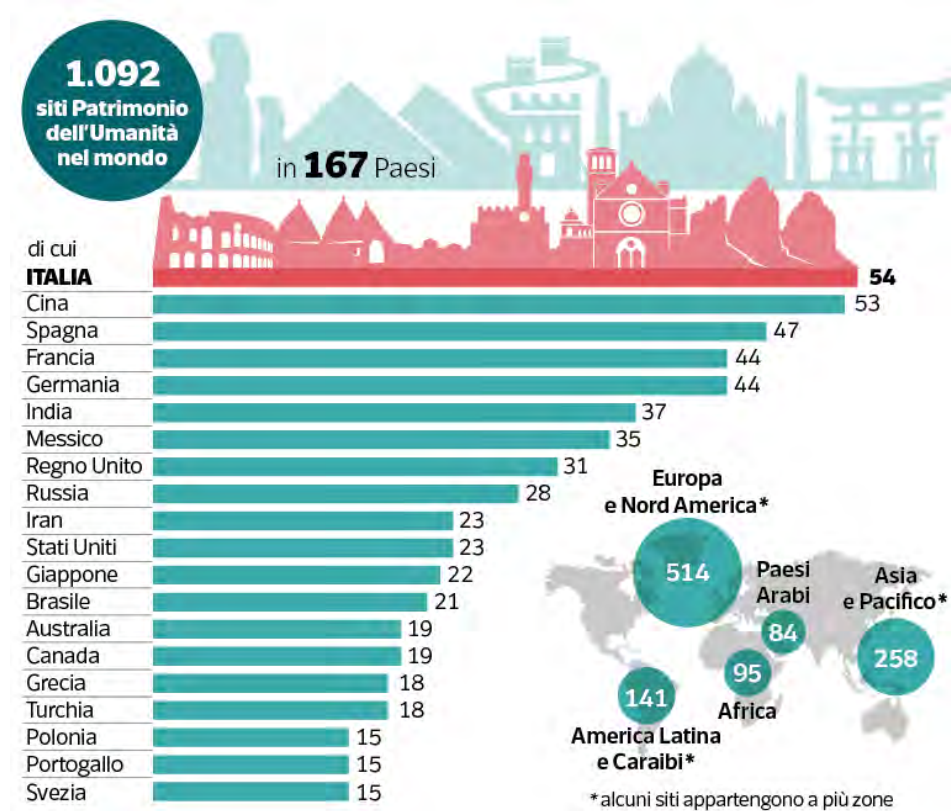
Italia ha immenso patrimonio culturale, materiale e immateriale

- Siti culturali, siti naturali e siti misti

Patrimonio diffuso sul territorio

« Italia come museo a cielo aperto »

Ma anche forte legame con la creatività e la produzione culturale, con il settore del turismo e degli eventi

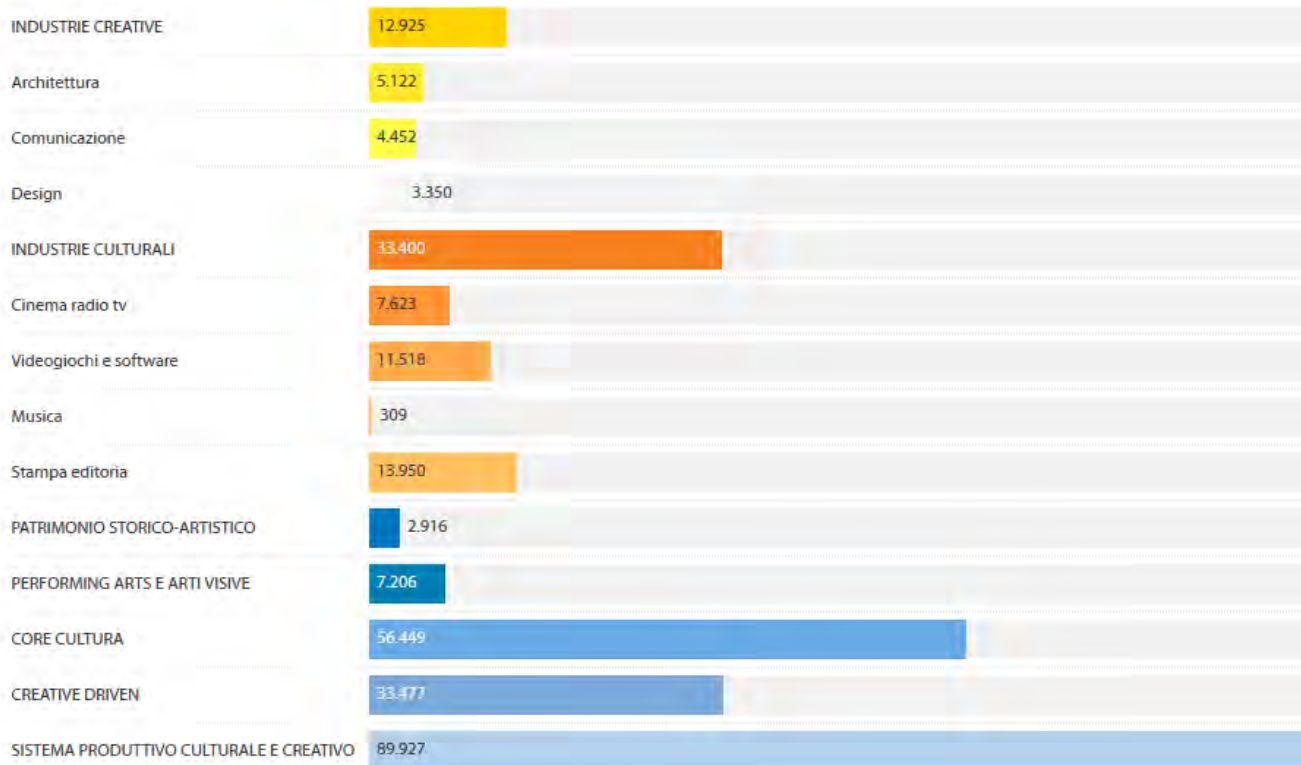


VALORE AGGIUNTO DEL SISTEMA CULTURALE E CREATIVO

Il settore culturale e creativo crea valore aggiunto negli altri settori dell'economia

Valore aggiunto del Sistema Produttivo Culturale e Creativo italiano per settore

Dati espressi in migliaia di euro

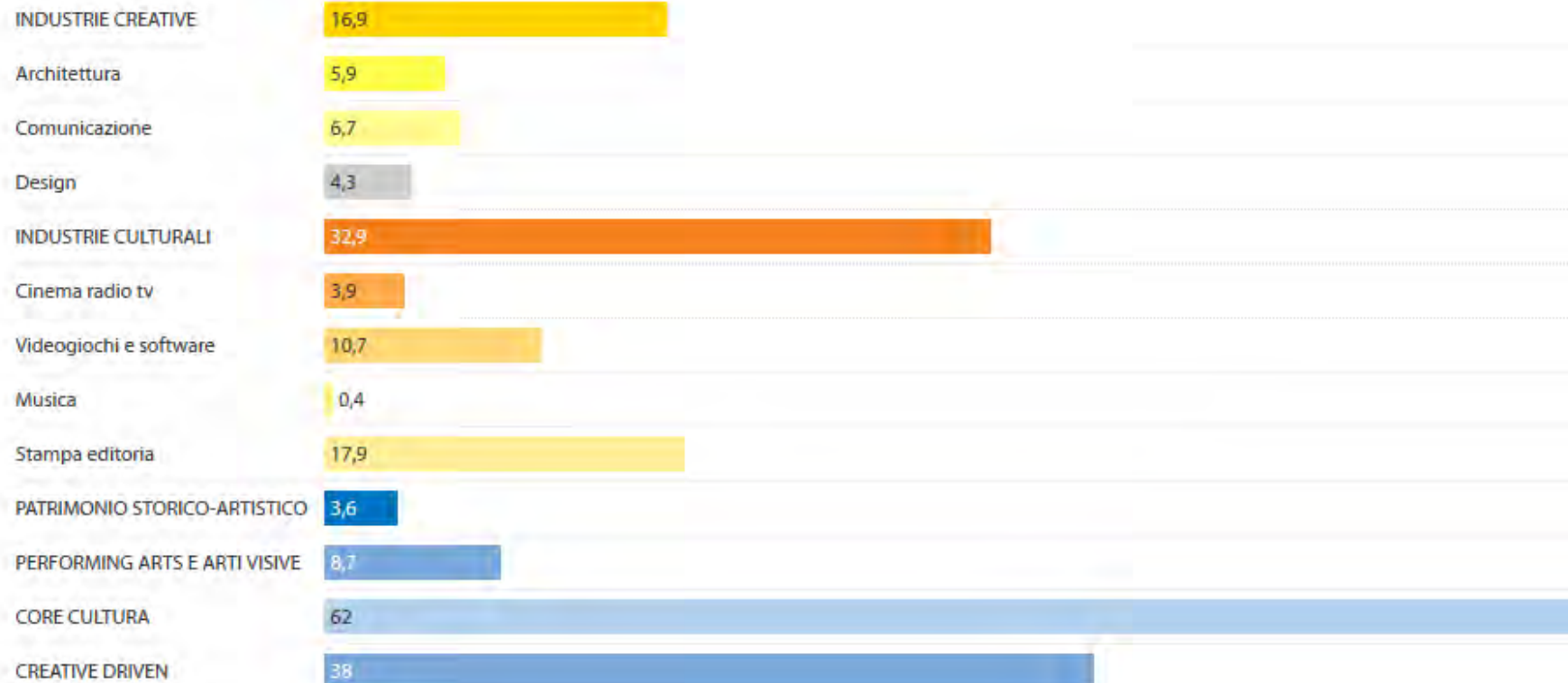


Fonte: rapporto annuale Symbola-Unioncamere, 2018

OCCUPAZIONE NEL SETTORE CULTURALE E CREATIVO IN ITALIA

Tasso di occupati per differenti settori culturali

Dati espressi in percentuale %

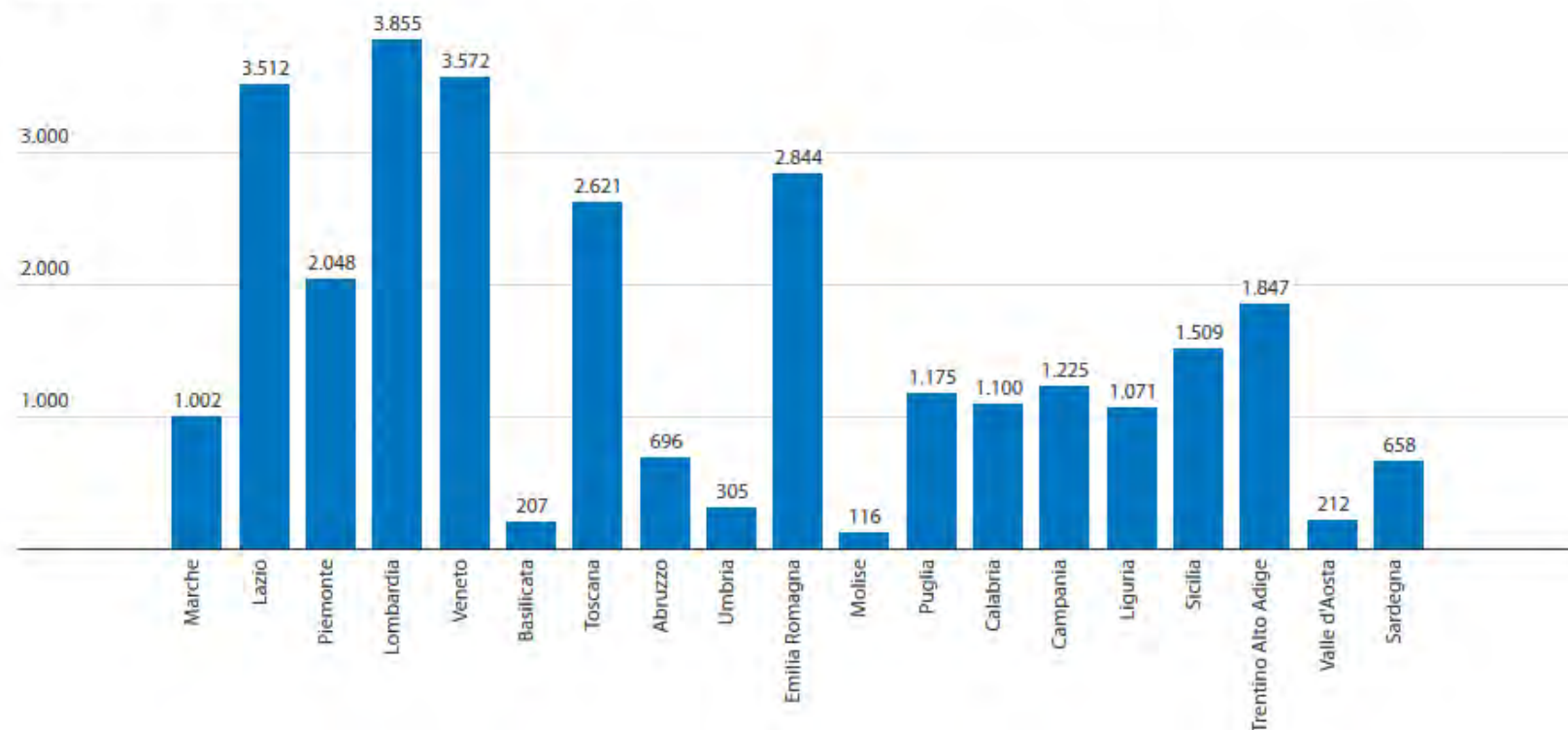


Fonte: rapporto annuale Symbola-Unioncamere, 2018

SPESA TURISTICA ATTIVATA DAL SISTEMA CULTURALE E CREATIVO

Spesa turistica attivata dal Sistema Produttivo Culturale e Creativo per regioni

Dati: espressi in milioni di euro



Fonte: rapporto annuale Symbola-Unioncamere, 2018

Il peso del settore culturale e creativo in Italia

Volano per l'economia

Ogni euro speso in cultura ne genera altri 1,8 in altri settori. La cultura diventa così un vero e proprio moltiplicatore, capace di produrre 250 miliardi di euro ogni anno

Legame fra il settore culturale e creativo e il settore turistico

Più di un terzo (il 37,9%) della spesa turistica nazionale è infatti attivato proprio dalla cultura. In particolare sono le città storico-artistiche, soprattutto quelle più grandi, a beneficiare dei grandi flussi di turismo culturale

Come fare per valorizzare questo settore?

- Unlocking the potential of cultural and creative industries (EC, 2011)

(Fonte: rapporto Symbola – Unioncamere
2017)

Cosa significa il settore culturale e creativo in Italia?

- **Cultura in Italia non significa solamente patrimonio culturale tangibile, ma anche patrimonio immateriale, industrie culturali e creative**
- **Valorizzare il settore culturale significa anche valorizzare il suo indotto nel territorio e i legami con altri settori**

Settore culturale e creativo e la crisi

Crisi economica 2007-2008

- **Riduzione dei fondi pubblici alla cultura (Bonet e Donato, 2011)**
- **Diminuzione dei fondi privati alla cultura – per esempio sponsorizzazioni (Bertacchini et al. 2011)**

Settore culturale e creativo e la crisi

Due principali proposte

- **KulturInfarkt** (*Haselbach et al.*, 2012): solo i più forti sopravvivono
- **Approccio cooperativo e partecipativo** (Bonet and Donato, 2011; Holden, 2015): co-creazione, co-produzione, crowdsourcing, finanziamenti alterantivi, partenariati e messa in comune delle risorse fra i vari attori del settore



Mario Merz, 1968-73 (Tate, UK)

Settore culturale e creativo e la crisi

Approccio collaborativo (Bonet and Donato, 2011)

La decrescita dei fondi pubblici sta minacciando il settore culturale in particolare le piccole organizzazioni, considerato che la maggioranza dei fondi va alle grandi organizzazioni culturali



Le piccole e medie organizzazioni culturali chiudono
Minaccia all'innovazione



Bisogna trovare approcci diversi, passando dal micro al meso



Cooperazione delle organizzazioni e industrie del settore culturale pubbliche e private nel territorio

Settore culturale e creativo e territorio

Collegare le organizzazioni, istituzioni e imprese del settore culturale e creativo e farle collaborare fra loro

Creare ambienti favorevoli per lo sviluppo della cultura e della creatività

"The Rise of the Creative Class" (Florida, 2002)

Il settore culturale e creativo in Italia

Forte relazione tra capitale culturale e fiorire delle industrie creative

„The Rise of the Creative Class" (Florida, 2002): creativity is closely related to the city where an individual lives



La qualità culturale della città in cui vive una persona, influisce realmente sull'indice di attrattività della creative class

- Ma anche problematicità (Florida 2017 – The New Urban Crisis)
 - LX Factory, Lisbona
 - Ankerbrotfabrick, Vienna

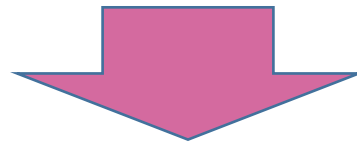
Settore culturale e creativo e territorio

Forte relazione tra capitale culturale e industrie creative per sfruttare il potenziale del settore per lo sviluppo del territorio



Il settore culturale e creativo in italia

Necessità di ripensare i sistemi di governance e i modelli di gestione del settore culturale (Bonet e Donato, 2011) ma anche di ripensare le interazioni tra il settore culturale e creativo e il suo "ambiente".



Emergere dell'approccio ecosistemico al settore culturale e creativo (Holden, 2015; Borin and Donato, 2015; Borin, 2017)

Cultural ecosystems: sviluppo

Due report del 2004, pubblicati quasi simultaneamente su entrambe le sponde dell'Atlantico, utilizzano l'ecologia come metafora del settore culturale e creativo (Holden; 2004), Rand; 2005)

Ecologia della cultura: "le complesse interdipendenze che modellano la domanda e la produzione delle arti e delle offerte culturali".

"La cultura è spesso discussa come un'economia, ma è meglio vederla come un'ecologia, perché questo punto di vista offre una comprensione più ricca e completa dell'argomento" (Holden, 2015).

Ecosistemi culturali

L'ecologia della cultura come ciclo di vita rigenerativo

"Un approccio ecologico si concentra sulle relazioni e sui modelli all'interno dell'intero sistema, mostrando come si sviluppano le carriere, il trasferimento di idee, i flussi di denaro, i prodotti e i contenuti si muovono, da e verso, intorno e tra i sottosettori finanziati, fatti in casa e commerciali".

"Il dinamismo culturale di oggi si basa su un'eredità globale che risale a migliaia di anni fa; e le decisioni prese ora su cose varie come la musica nelle scuole, e le licenze e l'educazione artistica influenzeranno sia il prossimo che il lontano futuro".

(Holden, 2015)

Ecosistemi culturali

‘...the need is for a system to create spaces in which something can happen’ (Crossick, 2006).

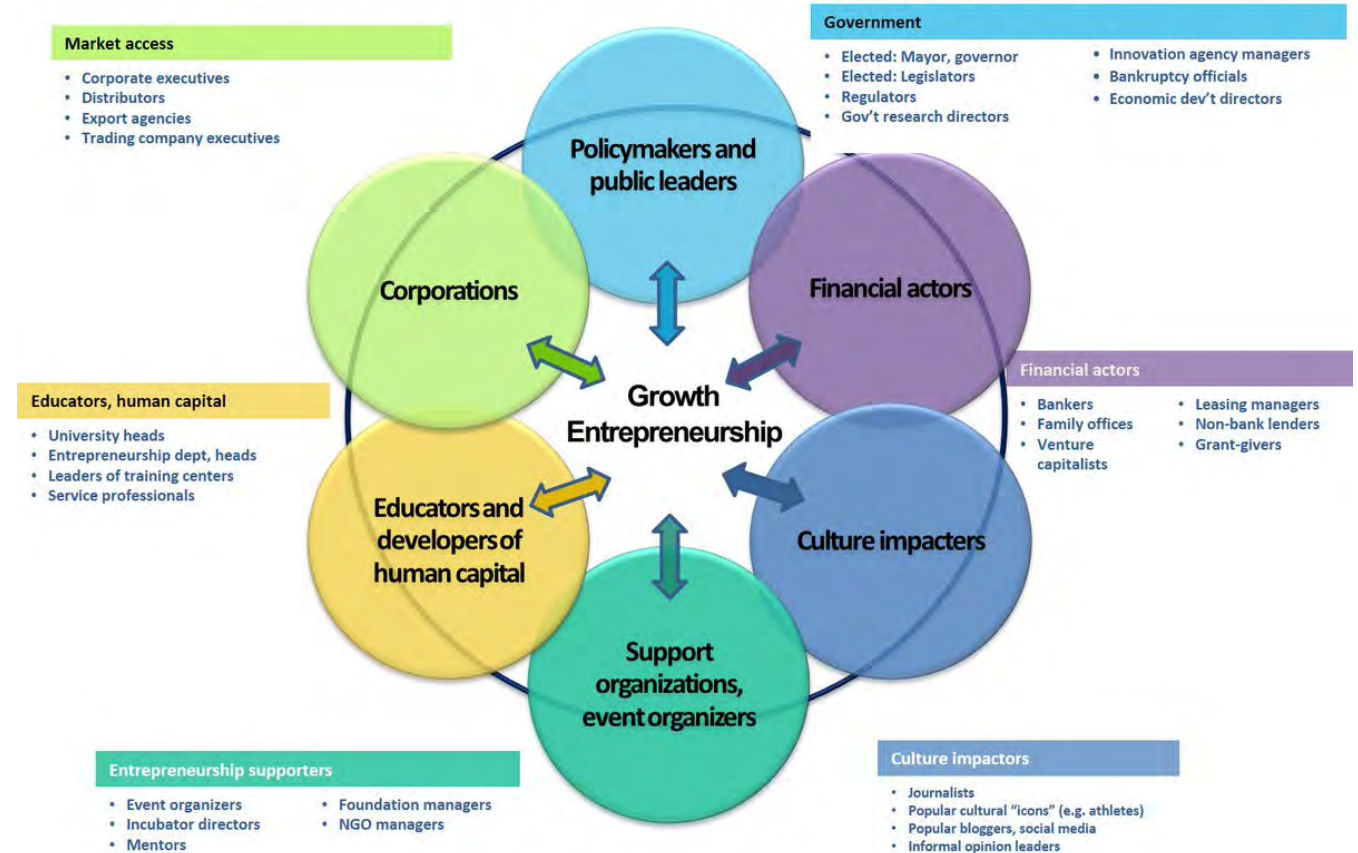
Sono emerse altre interpretazioni degli approcci ecosistemici

Ecosistemi culturali in relazione agli ecosistemi sociali, economici e ambientali in senso lato come mezzo per accrescere il potenziale del settore culturale e creativo.

Ecosistemi culturali imprenditoriali

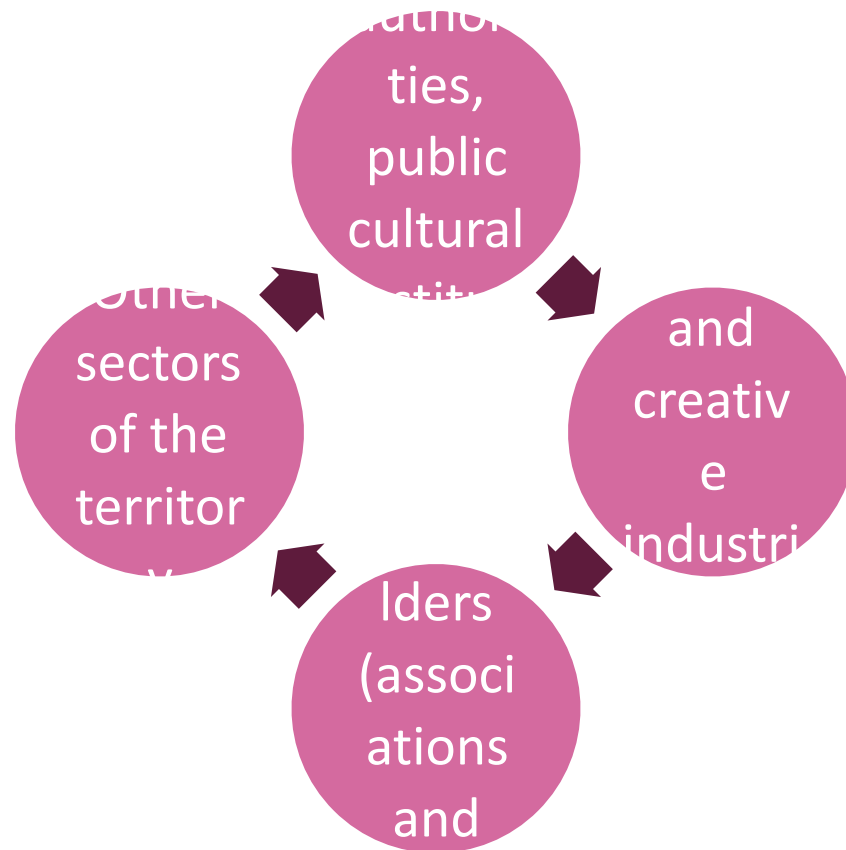
- **Modello di Isenberg (2010, 2011)**

Actors of the Entrepreneurship Ecosystem



© 2016 Daniel Isenberg

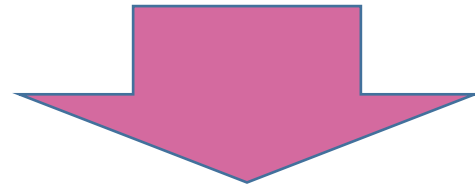
Ecosistemi culturali: sviluppo



Ecosistema culturale nel più ampio ecosistema socio-economico: necessità di coordinamento e strategia comune tra i diversi soggetti (Bonet e Donato, 2011; Borin e Donato, 2015).

Settore culturale e creativo e partenariati

Bisogna trovare nuovi sistemi di governance e nuovi modelli di management del settore culturale e creativo che rispecchino la necessità di creazione di collaborazioni e che possano facilitare il dialogo e la bilanciata distribuzione di potere fra i vari stakeholders



Problemi e possibilità

Problemi potenziali

Problemi di governo dell'ecosistema

- Governance: Come distribuire il potere

Problemi di finanziamenti:

Da dove vengono i soldi? come distribuirli?

Problemi Management:

- chi fa cosa? Chi è competente per quali ambiti? Quali attività a gestire a livello di singolo ente e quali a livello di sistema?

Ma anche possibilità....

- **Diversità dell'ecosistema deve essere garantita, altrimenti l'ecosistema non funziona**
- **Problema di gestione dell'ecosistema, anche dal punto di vista della gestione delle risorse**
- **Implementare un sistema di gestione che sia multi-disciplinare, multi-livello, multi-stakeholders**

Ecosistemi culturali: implicazioni

- **Il settore culturale e creativo non è isolato da altri settori**
- **Connessioni tra la cultura e le altre industrie**
- **La cultura come collegata e che riflette su altri settori**
- **Cultura interpretata in termini di co-creazione, cogestione e co-gestione. Participatory governance and participatory management**
 - Co-creazione e creazione comunitaria (Malik, Chapain & Comunian, 2017)
 - Ecosistemi culturali locali: Partenariati pubblico-privato (Ferri e Zan, 2014) e partnership multi-stakeholder (Borin, 2016)

Ecosistemi culturali: implicazioni

1. Ripensare il settore culturale e creativo come ecosistema significa pensare ai diversi settori dell'arte/culturale/creativo come interconnessi fra loro e collegati ad altri settori.

Cultural ecosystem: implicazioni

Esempio:

- **Patrimonio culturale e naturale che interagisce con cinema e letteratura e i videogiochi**
- Matamata (NZ) e Il signore degli Anelli
- Legends of Catalonia (PPP Sony + Agenzia Catalana del Turismo)
- Toscana, Monteriggioni e Assassin's Creed
- MANN e il videogame « Father and son » (collaborazione con Prof. L. Solima)



Ecosistemi culturali: implicazioni

- Antico, moderno e contemporaneo
- Patrimonio culturale che interagisce con architettura moderna



Ecosistemi culturali: implicazioni

2. Diverso modo di interpretare il rapporto con la comunità e i diversi stakeholder

- Pratiche di gestione partecipativa e di governance
- Partenariati tra più soggetti interessati

Esempi di ecosystem thinking

Pratiche di Participatory management
alla TATE Gallery (UK)

news tank
culture

Article n° 126277

Royaume-Uni : le public invité à commenter les cartels de la Tate « pour les rendre plus inclusifs »

Paris - Publié le vendredi 3 août 2018 à 13 h 00 - Initiative n° 126277

Inviter les visiteurs de la Tate (Royaume-Uni) à signaler par mail « tout cartel qui négligerait ou déformerait un point de vue important ou contiendrait des termes inappropriés ou incomplets », telle est l'initiative du musée britannique, intitulée « Talking About Our Collection » (« Parlons de notre collection »), lancée le 01/08/2018. « Nous réfléchissons attentivement aux personnes et aux histoires qui ont trop souvent été absentes ou sous-représentées dans les musées. Notre objectif est que la Tate devienne un lieu pertinent, accueillant et inclusif pour toutes les communautés », déclare l'établissement.

« Nous ne pourrions pas répondre directement à tous les courriels reçus, mais une équipe dédiée les lira et les examinera un à un. Elle prendra ensuite les mesures nécessaires pour remédier aux manquements soulevés par les visiteurs », précise le musée.



Esempi di ecosystem thinking

Pratiche di governance partecipativa

Birmingham Cultural Strategy 2016-2019 (UK)

- « Development through consultation »
- Local arts fora
- Cittadini co-disegnano il programma culturale



Cultural ecosystem: implicazioni

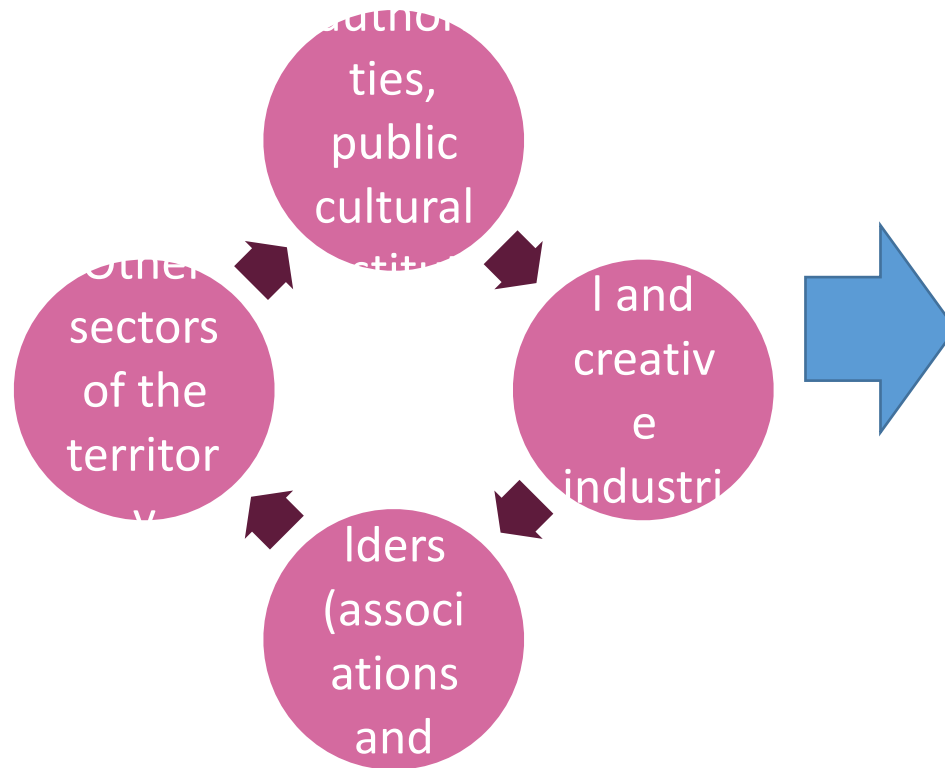
3. Diverso modo di interpretare il territorio e le interconnessioni con le risorse locali, creando legami fra spazi urbani e rurali
 - Ecosistemi territoriali locali includono iniziative in entrambe le zone

Ecosistemi culturali anche in aree rurali

Incoraggiare il dialogo culturale e le pratiche culturali e creative in territori non urbani



« Cultural ecosystems thinking »



Necessità di lavorare sul coordinamento degli attori dell'ecosistema territoriale al fine di creare un ambiente sostenibile per le organizzazioni senza scopo di lucro e non profit nel settore culturale e creativo.

L'identità culturale del territorio come punto di partenza per il dialogo

Settore culturale e creativo...e adesso?

Microapproccio come approccio tradizionale nella gestione delle organizzazioni culturali



Approccio Meso come nuovo sistema di governance e modello di gestione del territorio



« Meso » territorial ecosystems basati su cultura e identità

Cultural ecosystems: sviluppi

MESO LEVEL: strategie ecosistemiche culturali per la valorizzazione dell'identità culturale del territorio

Le industrie culturali e creative e il CCE prosperano in luoghi dove sono in atto iniziative ecosistemiche per sviluppare l'identità culturale di un territorio.

Necessità di strutture di governance ben definite, con la partecipazione di più soggetti interessati promossa dalle autorità pubbliche.

- **Necessità di un elevato livello di coordinamento tra i diversi attori**
- **Necessità di sistemi di governance a più livelli e con più parti interessate**
- **Modello flessibile per liberare il potenziale delle imprese culturali e creative**

ALCUNI ESEMPI DI PROGETTI GESTITI IN LOGICA DI ECOSISTEMA

Les Climats du Vignoble de Bourgogne



Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture



Les Climats du vignoble de Bourgogne inscrits sur la Liste du patrimoine mondial en 2015



DIJON - LYON - PARIS - BEAUNE

Les Climats du Vignoble de Bourgogne



— Les Climats du Vignoble de Bourgogne



Les Climats du Vignoble de Bourgogne



Les Climats du Vignoble de Bourgogne

Candidatura UNESCO WHS list della zona dei
«Climats du Vignoble de Bourgogne»

Regione della Bourgogne-Franche Comté

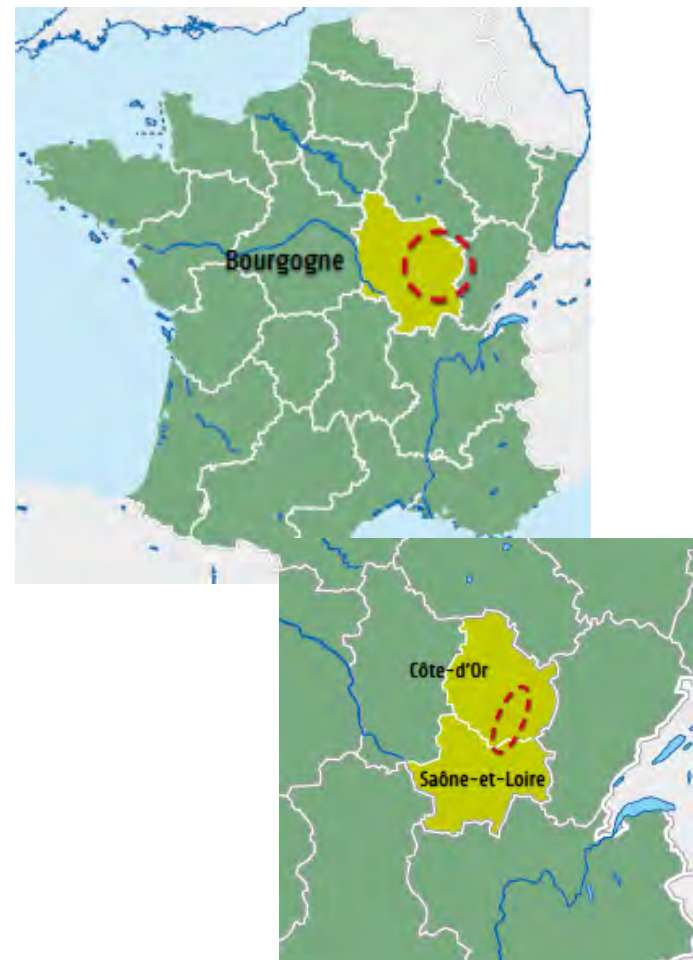
- 2 Departments: Côte-d'Or and Saône-et-Loire
- 5 intercommunalites
- 60 km lunghezza, 5 km larghezza

Proposto da autorità locali (2006)

2011: Territorial charter

Mission Climats- agenzia per lo sviluppo del
progetto

WHS list nel 2015



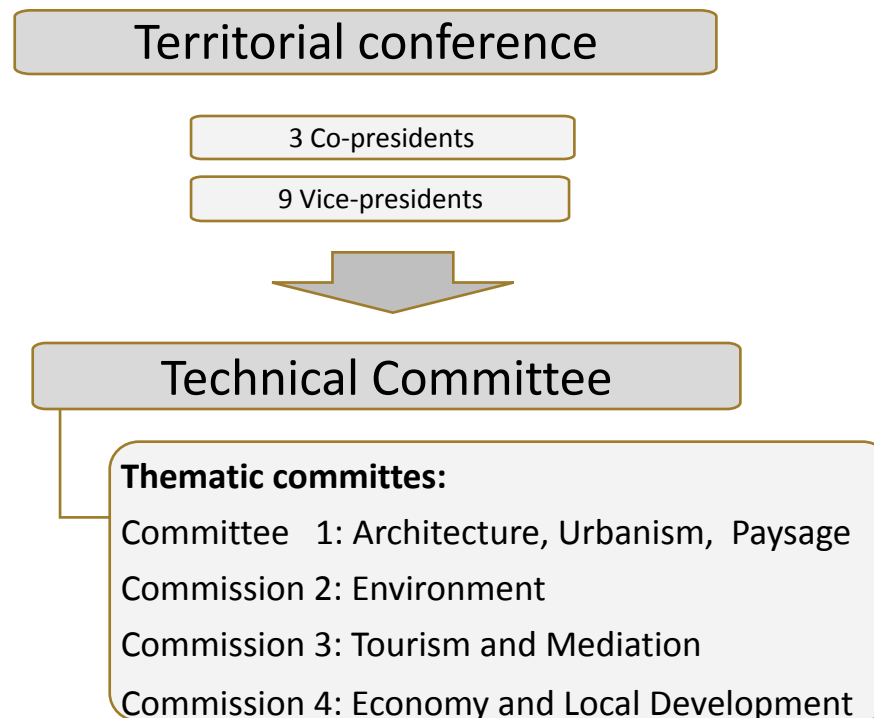
Governance of the Project

Mission Climats

«Citizen» branch



Policy and technical branch



Permanent staff

Privati e iniziative per integrare il progetto

**Le consortium, collaborazione con
Mission Climat e Fondation de France**



Privati e iniziative per integrare il progetto

Academie Conti

Nel 2012, Le Consortium ha creato con il Domaine de la Romanée Conti - uno dei vigneti più famosi al mondo - l'Académie Conti, uno spazio espositivo situato in una casa del XVIII secolo che ospitava la cantina dell'ex principe de Conti a Vosne Romanée.



Privati e iniziative per integrare il progetto

Le consortium – progetto *Nouveaux Commanditaires* (Fondation de France)

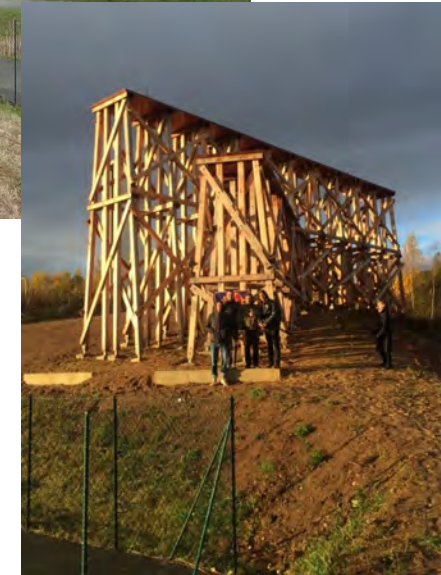
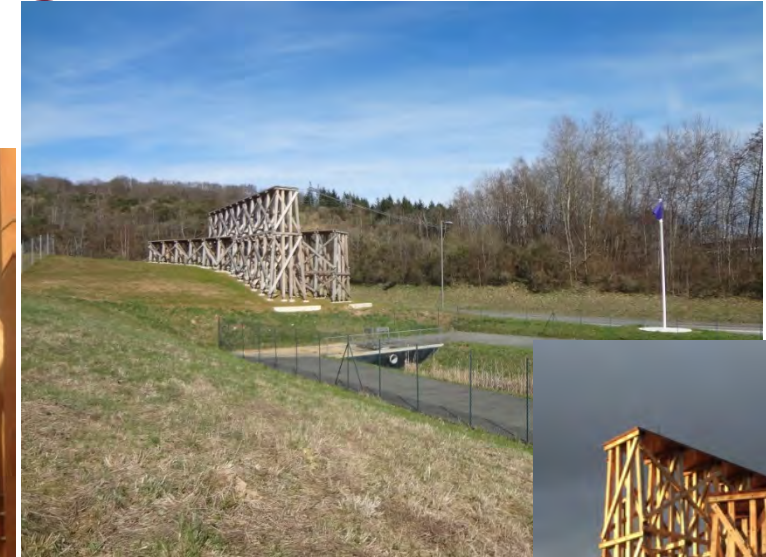
Questa iniziativa permette ai cittadini che si trovano di fronte a problemi sociali o di sviluppo in un territorio di lavorare con artisti contemporanei commissionando loro un'opera per il territorio.



Ernst Caramelle, Baigneux-les-Juifs (Cote d'Or)

Privati e iniziative per integrare il progetto

Le consortium
– progetto
Nouveaux
Commanditaires
(Fondation
de France)



Oscar Tuazot, Un pont sans fin, Belfort

Iniziative per coinvolgere la cittadinanza in maniera attiva

Citizens as ambassadors
Citizens as greeters

Bourgogne Greeters
Bourgignon d'un jour

INTERNATIONAL GREETER ASSOCIATION

LES GREETERS ? DEVENIR GREETER RENCONTRER UN GREETER

LES GREETERS DU PAYS BEAUNOIS
Les Greeters du Pays Beaunois sont à l'image du territoire : différents selon qu'ils habitent à Beaune même ou dans les villages authentiques des alentours ...
[En savoir +](#)

LES GREETERS DE DIJON ET DE LA CÔTE DE NUITS
Sur la Côte de Nuits, neuf habitants passionnés par leur territoire et animés par l'envie de le faire découvrir vivent l'aventure des Greeters.
[En savoir +](#)

ACTUALITÉ
11/06/2019
Concert et poésie française, à Aloxe-Corton
[En savoir +](#)

Charte du greeter | Partenaires | Mentions légales | Presse

Côte d'Or Tourisme Office de Tourisme de Beaune Seyre-Chambertin Tourisme Dijon Métropole Climats du Vignoble de Bourgogne

Coinvolgimento delle Università locali

Burgundy School of Business
School of Wine and Spirit
Business

BURGUNDY
SCHOOL
OF WINE & SPIRITS
BUSINESS



Altri esempi internazionali

Lille ECoC 2004,
Louvre Lens e la
regione Nord-pas-de-
Calais



Altri esempi internazionali

Liverpool

- ECoC 2008



Come fare nel nostro territorio?

È possibile/conveniente implementare logiche di ecosistema in questa area?

Ricerca del 2014-2015 sul territorio del Delta del Po (DEM, Unife)

Campione di ricerca nelle provincie di Rovigo, Ferrara, Ravenna:

Policy makers

Organizzazioni culturali

Cittadini e comunità

Unlocking the potential of IC in Italian cultural ecosystems (Borin e Donato, 2015)

- **Non esiste un ecosistema culturale, ma un'alta densità di beni culturali e naturali.**
- **Area disomogenea:**
 - reti culturali formali e informali, alcune settoriali e altre trans-settoriali.
 - Rovigo: rete museale istituzionalizzata, basso livello di apertura alla cooperazione esterna
 - Ravenna: rete museale istituzionalizzata, buona tendenza a collaborare con altre reti culturali
 - Ferrara: rete culturale informale, approccio "ecosistemico", alto potenziale di evoluzione in un sistema culturale locale
- **Diverso livello di apertura di tali reti verso collaborazioni con soggetti pubblici e privati sia all'interno dello stesso settore che appartenenti ad altri settori.**
- **Attuazione potenziale di un ecosistema nell'area (partnership multi-stakeholder)**

Percezione del Progetto

Potenziale

- Miglioramento della partecipazione dei cittadini
- Effetti di ricaduta positivi sullo sviluppo socio-economico locale
- Meccanismi di flusso di conoscenze più efficienti nell'area (gestiti congiuntamente dai membri degli ecosistemi)
- Rafforzare la capacità di innovazione della regione attraverso il collegamento in rete

Difficoltà

- Problemi tecnici e amministrativi legati al flusso di conoscenze tra le diverse istituzioni
- La diffidenza tra i potenziali membri dell'ecosistema
- Presenza incompleta di infrastrutture di comunicazione avanzate (ad es. banda larga).
- Mancanza di una mentalità imprenditoriale diffusa
- Diversi domini amministrativi

«Actions to take»

- Identità culturale e obiettivi comuni come criteri per l'istituzione degli ecosistemi
- Struttura di governance basata su processi partecipativi per tutti gli stakeholder del territorio
- Focus group periodici e piani di consultazione per migliorare gli approcci di networking per aumentare l'impatto sull'economia locale.
- Piani d'azione per iniziative volte a migliorare la comprensione reciproca e le relazioni tra i

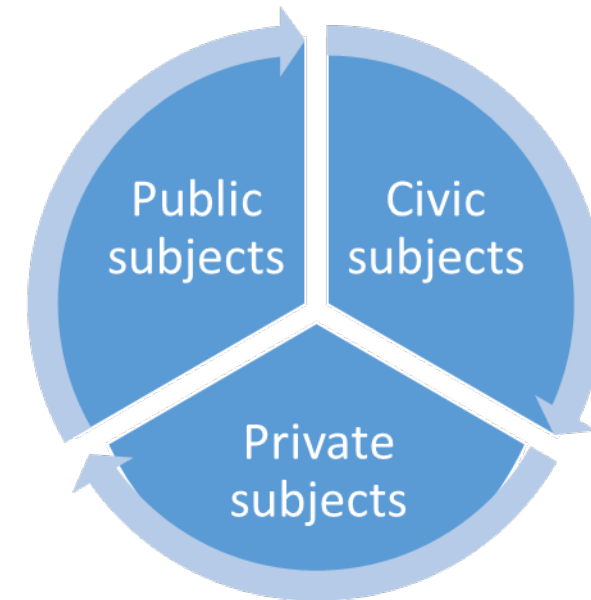
Spunti di riflessione

- **Potenziale ecosistema a livello meso: coerenza del sistema di governance multi-stakeholders per il settore culturale e settori collegati**
- **Approccio multilivello, multi-stakeholder, approccio intersettoriale**
- **Ruolo dei beni immateriali: capitale sociale e relazionale, identità culturale**

Ulteriori spunti di riflessione

Come è avanzata la logica di ecosistema negli ultimi anni?

È possibile gestire il territorio e il suo patrimonio culturale e naturale in questa logica?



#WE ARE BSB

Elena Borin
elena.borin@bsb-education.com

