



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione
delle Arti e delle Attività culturali

Classe LM-76 (Scienze economiche per l'ambiente e la cultura)
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

**Le partnership internazionali per la
promozione della cultura italiana**

Il caso dell'Istituto Italiano di Cultura di Parigi

Relatore

Ch. Prof. Francesco Casarin

Correlatore

Ch. Prof. Bruno Bernardi

Laureanda

Elisa Dalle Sasse
Matricola 865831

Anno Accademico

2017 / 2018

Un ringraziamento speciale va a tutto il personale dell'Istituto Italiano di Cultura di Parigi, per l'accoglienza ricevuta durante il mio stage. In particolar modo ringrazio i colleghi dell'ufficio amministrativo-contabile Gaetano Carofiglio e Giuseppina Viscomi, il direttore Fabio Gambaro e l'addetto culturale Sandro Cappelli, per la loro disponibilità e il loro sostegno.

La leggerezza per me si associa con la precisione e la determinazione, non con la vaghezza e l'abbandono al caso. Paul Valéry ha detto: «Il faut être léger comme l'oiseau, et non comme la plume».

Italo Calvino, Lezioni americane

INDICE

Introduzione	6
Capitolo I. L'internazionalizzazione delle organizzazioni culturali	10
1. L'internazionalizzazione delle imprese	10
2. La prospettiva relazionale: relazioni e reti	13
3. Dalla rete locale alla rete internazionale	16
4. L'internazionalizzazione delle <i>performing arts</i>	18
5. Le strategie di internazionalizzazione dei musei	20
Capitolo II. Le partnership	23
1. Lo sviluppo delle partnership	23

2.	Le partnership nel settore della produzione culturale	27
3.	La coproduzione e la co-organizzazione di mostre	30
4.	Le partnership pubblico-private	33
4.1.	<i>Le fondazioni di partecipazione: la Fondazione Musei Civici di Venezia</i>	36
4.2.	<i>Le concessioni di valorizzazione: il Centro d'arte contemporanea di Punta della Dogana</i>	37
4.3.	<i>L'arbitraggio culturale: il Louvre Abu Dhabi</i>	38
	Capitolo III. Il caso dell'Istituto Italiano di Cultura di Parigi	40
1.	Premessa sulla raccolta dei dati	40
2.	La promozione della cultura e della lingua italiana a Parigi: l'Istituto Italiano di Cultura	41
3.	Lo sviluppo delle partnership internazionali	45
3.1.	<i>Il cinema: la Cinémathèque française e i Rencontres Internationales Paris-Berlin</i>	48
3.2.	<i>La musica: l'Accademia della Scala e il Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris</i>	52
3.3.	<i>Il teatro: la Fondazione Piccolo Teatro di Milano e PAV</i>	53
3.4.	<i>La letteratura: la Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori e VO-VF</i>	54
3.5.	<i>I musei e i centri d'arte: il Musée Cognacq-Jay (Paris Musées) e il Palais de Tokyo</i>	55
3.6.	<i>Le reti degli istituti culturali stranieri: FICEP e EUNIC</i>	58

4.	Un confronto tra i casi di partnership	59
4.1.	<i>Il contributo in termini di spesa: le uscite associate agli eventi in partnership</i>	61
4.2.	<i>La comunicazione congiunta: rivolgersi a un pubblico internazionale</i>	63
	Conclusioni	67
	Elenco delle tabelle e delle figure	70
	Bibliografia	72
	Sitografia	77

INTRODUZIONE

L'internazionalizzazione è uno dei fenomeni che più caratterizza l'andamento economico a partire dagli anni Ottanta. I cambiamenti della tecnologia e lo sviluppo della comunicazione digitale hanno modificato le modalità di competizione tra le imprese e hanno ampliato il loro ambito d'azione. Di pari passo con il processo di internazionalizzazione si è sviluppata la crescita delle collaborazioni tra le aziende. Secondo i dati della Commissione Europea relativi al periodo 2013-2014, in Europa quasi una PMI su due è impegnata in un'alleanza strategica (Gundolf, 2018). Tale tendenza ha colpito anche il settore culturale e creativo, sempre più composto da aziende di piccole dimensioni, per le quali la partnership rappresenta uno dei modi di internazionalizzazione più comuni (Konrad, 2013; Colbert, 2007).

Per quanto riguarda l'economia nel suo complesso questi due fenomeni – l'internazionalizzazione e le partnership – sono stati ampiamente studiati dalla letteratura scientifica, ma nel campo culturale si tratta ancora di argomenti di recente interesse e poco indagati. Nonostante questo, l'andamento e le caratteristiche proprie del settore culturale rendono questi fenomeni delle tendenze comuni e attuali. Nella stampa internazionale uno degli esempi più discussi dell'attualità di tali tendenze è l'apertura di una sede del Louvre ad Abu Dhabi. La trappola della produttività, per cui a costi crescenti

non corrispondono rendimenti maggiori, la diminuzione delle risorse pubbliche e l'incertezza dei prodotti culturali sono solo alcuni dei fattori che spingono le organizzazioni culturali a internazionalizzarsi e a collaborare tra loro. In questo modo, nonostante le difficoltà del settore, questo particolare tipo di azienda può continuare ad espletare le proprie funzioni di creazione, promozione, valorizzazione e tutela culturale.

Per l'attualità e il ruolo assunti da questi fenomeni, questa ricerca ha quindi l'intento di descrivere e analizzare i processi di internazionalizzazione delle organizzazioni culturali, in particolar modo le partnership internazionali, e individuare come queste possano favorire la promozione della cultura italiana. Nonostante il concetto di promozione culturale possa essere declinato secondo forme differenti, nel Codice dei beni culturali e del paesaggio del 2004 il concetto di promozione viene incluso in quello di valorizzazione del patrimonio culturale, che viene definito come «esercizio delle funzioni» e «disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale» (Codice dei beni culturali e del paesaggio, d.l. 22 gennaio 2004, n. 42, articolo 6). Inoltre le attività di valorizzazione dei beni culturali vengono individuate «nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità indicate all'articolo 6. A tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati» (Codice dei beni culturali e del paesaggio, d.l. 22 gennaio 2004, n. 42, articolo 111).

Tenendo conto di queste definizioni e della scarsità di analisi relative alle partnership internazionali di organizzazioni culturali italiane, per approfondire il fenomeno si è utilizzato un caso di studio: l'Istituto Italiano di Cultura di Parigi, organismo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per la promozione della lingua e cultura italiana e uno degli istituti di cultura stranieri più attivi nella capitale francese. Grazie a uno stage di tre mesi svolto presso il suo ufficio amministrativo-contabile, è stato possibile raccogliere i dati relativi alle partnership stipulate con altre organizzazioni culturali italiane e francesi. L'analisi di questi dati viene di seguito

presentata per dimostrare in che modo le partnership internazionali possano favorire la promozione della cultura italiana.

La ricerca prende avvio da una revisione della letteratura sull'argomento dell'internazionalizzazione e delle partnership, che viene presentata nei primi due capitoli. Nel primo capitolo si inizierà con una descrizione dell'internazionalizzazione come fenomeno generale dell'economia mondiale, dei fattori scatenanti e delle forme che può assumere, per passare poi al campo specifico delle organizzazioni culturali. L'analisi dell'internazionalizzazione delle organizzazioni culturali verrà sviluppata attraverso una prospettiva relazionale, che si fonda sui concetti di relazione e rete. Dopo una breve descrizione delle reti e del modo in cui lo sviluppo di una rete locale favorisca l'ingresso in una rete internazionale, saranno presentati degli esempi di internazionalizzazione nel settore culturale, che consentiranno di analizzare concretamente il fenomeno: il primo esempio riguarderà le *performing arts* coreane, mentre il secondo i musei e le esposizioni temporanee.

Il secondo capitolo si concentrerà invece sulla modalità di internazionalizzazione delle organizzazioni culturali più diffusa, la partnership. Inizialmente sarà descritto in che modo gli accordi di collaborazione sono diventati uno dei fenomeni caratteristici degli anni Ottanta, definendo quindi il concetto di partnership, presentando le sue caratteristiche e le forme che può assumere. L'analisi passerà poi alle partnership nel settore della produzione culturale, al loro ruolo nella distribuzione internazionale e a come consentano di superare le barriere tipiche del settore. Anche in questo caso si approfondirà l'analisi attraverso degli esempi di partnership. La coproduzione e la co-organizzazione di esposizioni temporanee saranno presentate attraverso i casi del Gruppo Bizot, che riunisce i più importanti musei al mondo, e della mostra *Mysterious Bog People* coprodotta da quattro diversi musei europei e nordamericani. Le partnership pubblico-private, che consentono di integrare le risorse pubbliche con quelle del settore privato, saranno approfondite attraverso la forma della fondazione di partecipazione, propria della Fondazione Musei Civici di Venezia, della concessione di valorizzazione, con il caso del Centro d'arte contemporanea di Punta della Dogana, e dell'arbitraggio culturale, con l'esempio del Louvre Abu Dhabi.

Con il terzo e ultimo capitolo verrà studiato il caso dell'Istituto Italiano di Cultura (IIC) di Parigi. Dopo aver presentato l'attività di promozione della cultura e della lingua

italiana svolta dall'IIC a Parigi e gli aspetti principali della sua organizzazione, saranno studiati alcuni accordi di collaborazione che l'IIC ha stipulato con organizzazioni culturali francesi e italiane. Attraverso l'analisi dei casi di partnership verranno individuate delle variabili, che permetteranno di confrontare le partnership e i rispettivi aspetti gestionali, specialmente per quanto riguarda le uscite e la comunicazione. Il caso dell'IIC di Parigi consentirà quindi di definire un modello in cui le partnership sono uno strumento di internazionalizzazione e di promozione della cultura italiana.

CAPITOLO I

L'internazionalizzazione delle organizzazioni culturali

1. Premessa sull'internazionalizzazione delle imprese

Per parlare dell'internazionalizzazione delle organizzazioni culturali è necessario iniziare con un accenno generale sui processi di internazionalizzazione delle imprese. Secondo Rispoli (1994) l'internazionalizzazione è «un processo che, a partire da un rapporto relativamente semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri (...) porta via via verso forme di investimento all'estero e comunque verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive e collaborative con altre aziende di produzione, di beni e di servizi, pubbliche e private, in diversi paesi» (Rispoli, 1994, pp. 38-39). Queste relazioni con i mercati esteri possono dirsi delle effettive forme di internazionalizzazione se consentono una crescita qualitativa dell'impresa e delle sue abilità operative e manageriali, «sulle quali costruire un vantaggio competitivo non transitorio» (Rispoli, 1994, pp. 8-9).

Le imprese sono spinte verso l'internazionalità da alcuni fattori principali. In primo luogo ci sono fattori di natura culturale, che possono essere raggruppati in due tendenze

maggioritarie: da una parte la diffusione geografica e sociale delle preferenze dei consumatori dei Paesi più sviluppati economicamente e la conseguente omogeneizzazione dei comportamenti d'acquisto; dall'altra la differenziazione sulla base dei valori e delle culture nazionali e regionali. Nonostante queste due tendenze siano contemporaneamente presenti, la prima prevale nella produzione e nel consumo, mentre la seconda prevale nei movimenti artistici, filosofici e letterari. Altri fattori che spingono all'internazionalizzazione sono quelli connessi all'acquisizione di input, per cui la competizione si è spostata su scala mondiale e quindi è diventato necessario ricercare le soluzioni più convenienti. Inoltre ci sono fattori connessi con la logistica, come il progresso tecnologico e la diffusione della conoscenza del business English, che hanno reso le relazioni internazionali più facili (Rispoli, 1994).

L'impresa può assumere comportamenti differenti nei confronti dell'estero e delle culture diverse. Su questo si basa il modello di Perlmutter (1969), che, integrato con il modello di Perlmutter e Heenan (1979), permette di individuare quattro idealtipi di imprese. Le imprese etnocentriche sono quelle «fortemente centralizzate dal punto di vista organizzativo, portatrici di un unico sistema di valori derivante dalla propria cultura nazionale e di impresa»(Rispoli, 1994, p. 17). Le imprese policentriche hanno invece delle filiali estere autonome che possono così svilupparsi a seconda dell'ambiente locale in cui sono situate. Quando la specificità locale viene definita in base a un gruppo omogeneo, le imprese si dicono regiocentriche, mentre se si relazionano con regioni e Paesi diversi come se fossero un'unica entità, riducendo la complessità del reale e negando la dimensione internazionale, le imprese vengono definite geocentriche (Rispoli, 1994).

Altri modelli meno rigidi permettono di soffermarsi sulla processualità e dinamicità dell'internazionalizzazione. Il modello dell'impresa internazionale eterarchica di Hedlund (1986) si basa sulla presenza di centri operativi specializzati nelle diverse attività della catena del valore, «integrati, geograficamente diffusi, anche se lontani tra loro, ognuno dei quali ha un ruolo strategico poiché è sia origine che destinazione di esperienza, apprendimento e informazioni»(Rispoli, 1994, p. 19). Il modello dell'impresa transnazionale di Bartlett e Ghoshal (1989) si fonda invece sulla presenza dell'impresa in più nazioni, caratteristica che consente di sviluppare più vantaggi competitivi attraverso la realizzazione di beni o servizi personalizzati a seconda dell'ambiente di riferimento. Un'unione tra il modello di Perlmutter e quelli di Hedlund, Bartlett e Ghoshal si ritrova

nella tassonomia di Daniels e Frost (1991), in cui vengono individuate quattro forme di internazionalizzazione: le imprese multilocali, le multinazionali, le globali e le transnazionali, che si differenziano per le economie di scala, la standardizzazione, la diversificazione del prodotto e l'attenzione al contesto locale. Le imprese transnazionali, che privilegiano una conformazione organizzativa e strategica che si adatta alle situazioni locali, dovrebbero consentire una configurazione della rete integrata «che consente il massimo sfruttamento delle competenze e delle capacità delle singole parti che la compongono» (Rispoli, 1994, p. 24).

La competitività internazionale durevole non deriva tanto dalla dimensione dell'impresa, quindi dalle economie di scala, quanto da capacità *firm-specific* difficili da imitare, dall'innovatività, dall'intelligenza operativa, dalla mobilità e flessibilità che permettono all'impresa di selezionare e accedere a mercati specifici. In tal senso le due «variabili interne aziendali di rilevanza critica» sono individuate nella modalità processuale dello sviluppo dell'impresa e nelle risorse umane. Sono quindi le risorse interne e i meccanismi con cui l'internazionalizzazione produce vantaggi competitivi difendibili a definire i modelli di competizione internazionale delle imprese. Un tipico meccanismo è rappresentato dalle forme di collaborazione tra imprese, soprattutto per quelle piccole e medie, che consente di acquisire un vantaggio competitivo difendibile conservando l'autonomia economica e imprenditoriale e avendo accesso a nuove tecnologie, nuovi mercati e alla fornitura di beni e servizi più convenienti (Rispoli, 1994). L'internazionalizzazione può avvenire anche con un prodotto destinato solo al mercato interno se le imprese si confrontano, «senza protezione, con le imprese estere sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta; e che adottino deliberatamente e consapevolmente soluzioni gestionali che, seppure condizionate dalle specificità dei loro ambienti nazionali, risentano in misura significativa delle opportunità e delle modalità di soluzione attivabili a scala mondiale» (Rispoli, 1994, p. 34).

Nel caso di imprese che offrono servizi possono essere utilizzati gli stessi schemi di analisi dell'internazionalizzazione delle imprese che offrono beni. Anche in questo caso, infatti, il vantaggio competitivo si fonda in primo luogo «sulla specializzazione, sulla standardizzazione flessibile e sulla possibilità di ottimizzare l'utilizzazione di attività di supporto in sede locale a seguito della loro forza contrattuale» (Rispoli, 1994, p. 37).

2. La prospettiva relazionale: relazioni e reti

A seguito di questa premessa sui processi di internazionalizzazione dal punto di vista delle imprese in generale, è possibile concentrarsi sul caso specifico delle organizzazioni culturali. L'internazionalizzazione della cultura può essere definita come la «valorizzazione dei collegamenti materiali e immateriali con l'esterno e la realizzazione di progetti di collaborazione transnazionale e di cooperazione decentrale per lo sviluppo locale» (Palumbo, Montalbano, 2007, p. 1). Si assume così una prospettiva relazionale o reticolare che si fonda sulla capacità di instaurare relazioni internazionali e in questo modo di sostenere, organizzativamente e culturalmente, le trasformazioni economiche e tecnologiche. In questa prospettiva due sono i concetti fondamentali: quello di relazione e quello di rete.

Per quanto riguarda il concetto di relazione è utile l'analisi di De Wit e Meyer (2010), secondo i quali «nessuna impresa è autarchica», ma la gestione delle relazioni è parte della strategia e per questo può essere una scelta strategica anche quella di non avere relazioni con l'esterno. Nel caso in cui la scelta sia di avere delle relazioni, queste possono essere studiate sulla base di quattro variabili: gli attori, gli obiettivi, i fattori e la struttura (De Wit, Meyer, 2010). Per quanto riguarda gli attori, le relazioni possono essere verticali, se sono lungo la catena di domanda e offerta; orizzontali, se avvengono tra competitori (orizzontali dirette) o tra imprese complementari (orizzontali indirette); oppure tra attori propri del contesto, cioè gli attori socioculturali, economici, politici-regolatori e tecnologici. Gli obiettivi relazionali si articolano invece in sei idealtipi: il *laerning*, cioè lo scambio di conoscenze e abilità (il know-how), e il *lending*, la vendita dei diritti relativi alle risorse non usate totalmente, che si basano sulle competenze e sono diretti al miglioramento della quantità e qualità delle informazioni; il *linking*, l'integrazione verticale che permette di aumentare il controllo e la complessità dei prodotti, e il *lumping*, l'integrazione orizzontale che genera economie di scala attraverso la cooperazione nelle attività non critiche ma necessarie; il *leaning*, per allineare la posizione nel mercato e aumentare il potere contrattuale, e il *lobbying*, la pressione presso gli attori politici, regolatori ed economico-sociali. Per quanto riguarda i fattori relazionali, De Wit e Meyer (2010) indicano: la legittimità, cioè le regole dell'impegno accettate dalle parti e i comportamenti ammessi o non ammessi; la pressione esercitata dal tempo

disponibile per raggiungere gli obiettivi; la frequenza, cioè l'intensità delle relazioni; il potere, cioè il grado di influenza che un partner ha sul comportamento dell'altro, secondo il quale ci possono essere relazioni paritarie di interdipendenza o indipendenza mutuale, o relazioni asimmetriche di dipendenza o indipendenza non bilanciata. Infine, la struttura della relazione può essere gerarchica, se c'è controllo diretto da parte di uno dei partner e le relazioni sono più rigide e costose, a causa della burocrazia, ma possono permettere azioni più complesse; oppure possono esserci relazioni di mercato, non gerarchiche, senza coordinamento e meccanismi stabili, ma gestite dalla «mano invisibile», con il rischio dell'opportunismo, che può essere limitato in presenza di pochi obiettivi e responsabilità. Tra queste due strutture ci sono altre forme miste, che si distinguono tra multilaterali e bilaterali e tra equity, con partecipazione del capitale di rischio, e non equity, che possono essere contrattuali o non contrattuali (De Wit, Meyer, 2010).

Il secondo concetto fondamentale all'interno della prospettiva relazionale è quello di rete. La rete è imprescindibile dall'analisi delle relazioni appena presentata, dal momento che si tratta di «interazione sociale tra attori», che definisce un sistema economico anche sulla base dei fattori istituzionali, culturali e sociali (Conti, 2004). Le reti sono una forma di governo delle relazioni economiche, un'alternativa intermedia tra le due estremità rappresentate dalle imprese e dal mercato, che si contraddistingue per essere un «insieme selezionato, duraturo e strutturato di soggetti autonomi ma interdipendenti, i quali decidono di collaborare attivamente tra loro per un certo periodo di tempo» (Montanari, Paolino, 2011, p. 138). Le caratteristiche delle reti sono infatti la presenza di almeno due attori con autonomia giuridica e operativa, la condizione di interdipendenza e la presenza di meccanismi sociali di coordinamento, come la reputazione e la restrizione all'accesso (Montanari, Paolino, 2011).

Le reti possono essere analizzate sulla base di tre dimensioni: le determinanti, come il numero di competitori, il grado di complementarietà delle risorse e di interdipendenza strategica, il tasso di sviluppo tecnologico, le precedenti esperienze di cooperazione, il grado di similarità organizzativa e istituzionale; i processi, le strutture e i meccanismi di funzionamento; i risultati. Lo studio delle determinanti fa emergere come le reti siano uno strumento di innovazione nei settori emergenti e nei progetti di sviluppo complessi e costosi, poiché sono mezzi di scambio di conoscenza che favoriscono lo sviluppo. L'analisi dei processi e delle strutture consente di indagare i ruoli e le finalità

nuove derivanti dalla partecipazione di più attori. Infine attraverso i risultati è possibile studiare ad esempio come legami esclusivi e meno stabili favoriscano il successo di progetti con elevati livelli di innovazione e complessità, dal momento che permettono di accedere a conoscenze ed esperienze esterne (Soda, 2001).

Grandori e Soda (1995) individuano tre tipi di reti: le reti sociali, basate su relazioni interpersonali e sociali che possono sviluppare la reciprocità; le reti burocratiche, che si basano su una maggiore formalizzazione; le reti proprietarie, caratterizzate da una maggiore integrazione poiché si basano sul possesso reciproco di azioni o quote di proprietà. Nella realtà si incontrano forme ibride di reti e nel settore culturale prevalgono le reti sociali e burocratiche, che consentono di cooperare nella sfera artistica per le attività di base e in quella gestionale-amministrativa per le attività complementari e accessorie (Montanari, Paolino, 2011). Dal punto di vista della densità invece, le reti possono essere centralizzate, se un attore ricopre il ruolo centrale, è l'unico ad avere rapporti con tutti i nodi e i servizi per cui si possono ottenere delle economie di scala vengono centralizzati (come quelli dell'area gestionale-amministrativa); o paritetiche, se gli attori hanno relazioni intense tra loro, ripetute nel tempo e generalmente forti e informali, tipiche dell'area artistica (Montanari, Paolino, 2011).

La spinta alla formazione di reti può essere ricondotta a tre ragioni principali e complementari tra loro: l'efficienza economica e organizzativa che permette di ridurre i costi di produzione e di transazione; i processi di isomorfismo, come il dover rispettare gli stessi obblighi legislativi, o la presenza di condizioni di similarità; e la complementarità delle risorse, che però è poco probabile per quanto riguarda il settore culturale, in cui le dotazioni iniziali sono simili e c'è quindi una forte competizione. Inoltre le reti portano numerosi vantaggi, come l'accesso a maggiori finanziamenti, la possibilità di sviluppare progetti innovativi e di maggiore qualità, di migliorare l'immagine e di acquisire maggiore prestigio agli occhi delle istituzioni e degli stakeholder, di ripartire i costi fissi ed essere quindi più efficienti, di aumentare l'offerta e il pubblico. Le reti richiedono però la rinuncia di parte della propria autonomia e maggiori costi di funzionamento e coordinamento, ma che possono essere compensati dai numerosi vantaggi (Montanari, Paolino, 2011).

Le reti sono particolarmente efficaci in presenza di un'elevata complessità transazionale dovuta a un'alta specificità delle risorse umane, ad attività complesse e a una forte

incertezza della domanda, derivante dalla difficoltà di comprendere le preferenze dei consumatori e dalla brevità del ciclo di vita del prodotto (Montanari, Paolino, 2011). Per questo le reti sono fondamentali nel settore della produzione culturale, dove i rischi sono molto elevati e un'unità di prodotto comporta costi di marketing e comunicazione mediamente più alti di quelli degli altri settori. La rete favorisce anche l'establishment di un'impresa culturale, cioè la sua percezione pubblica in termini di reputazione e immagine, che influisce direttamente sullo sviluppo dell'impresa (Konrad, 2013). Nel settore culturale l'importanza della percezione pubblica deriva dalla presenza di finalità sociali particolarmente rilevanti e complementari agli aspetti economici; ciò rende anche necessario trovare un equilibrio tra gli orientamenti artistico-culturali e quelli economici, equilibrio che è possibile trovare attraverso relazioni di cooperazione e scambio (Soda, 2001).

3. Dalla rete locale alla rete internazionale

Secondo la definizione assunta di internazionalizzazione della cultura di Palumbo e Montalbano («valorizzazione dei collegamenti materiali e immateriali con l'esterno e la realizzazione di progetti di collaborazione transnazionale e di cooperazione decentrale per lo sviluppo locale»), viene ad instaurarsi una relazione tra reti internazionali e reti locali, in una dialettica corrispondente a quella tra rete e nodo e in cui la capacità di tessere un sistema di relazioni tra i diversi attori locali permette di competere nel territorio e affermarsi a livello internazionale (Conti, 2004).

Un sistema locale è un «contesto con una propria identità che lo distingue dall'ambiente e dagli altri sistemi» e nel quale si sviluppa un «processo di territorializzazione», cioè di competitività territoriale e differenziazione grazie alla presenza di risorse e asset specifici (Conti, 2004). Parlare di rete locale significa

considerare i territori come «tessuti connettivi e spazi relazionali» che si fondano sul trinomio attori – attività – risorse (Paiola, 2009, p. 50). Secondo la definizione di Conti (2004), la rete locale è un «insieme di relazioni tra soggetti contenuti in uno spazio dato», che si trovano in una condizione di prossimità fisica e sono radicati in un contesto economico, sociale e culturale. La rete globale, invece, è «un sistema policentrico in cui ciascun centro apporta risorse specifiche»: dipende quindi dai sistemi di livello inferiore, cioè le reti locali, tra le quali avvengono degli «scambi incrociati» e in cui il coordinamento dei processi di apprendimento è fonte di vantaggio competitivo (Conti, 2004).

Il vantaggio competitivo si basa su capacità scarse e eterogenee. Nei paesi in cui i fattori tradizionali di produzione hanno un costo elevato, la principale fonte di vantaggio competitivo viene individuata nella capacità di produrre conoscenza, un fattore localizzato con elevata immobilità, poiché dipende dalle usanze radicate nei contesti locali (Conti, 2004). La conoscenza, che si sviluppa all'interno dei territori grazie alla «capacità di coordinamento fra produttori e acquirenti, istituzioni e altri attori locali», imprime ai prodotti una propria identità, li differenzia dai concorrenti e permette di proporsi sui mercati internazionali (Conti, 2004). Infatti, l'economia locale può raggiungere un maggior livello di competitività se si basa su «vantaggi comparati specifici e non riproducibili» (Palumbo, Montalbano, 2007, p. 3). Nel caso della produzione di beni e servizi caratterizzati da un alto livello di incertezza e rischio come i prodotti culturali, l'esistenza di una rete locale in cui sia presente un «senso identitario e di fiducia» si rivela indispensabile per la trasmissione della conoscenza (Capone, Cinti, 2009, p. 204).

La conoscenza, base dell'economia contemporanea globalizzata, diventa però velocemente obsoleta ed è esposta a un rapido deprezzamento (Archibugi, Lundvall, 2001); quindi l'apprendimento, la capacità di avere accesso alla conoscenza e generare nuove capacità è fondamentale per la competitività del sistema locale (Longhi, 2004). Attraverso relazioni dense e durature estese geograficamente, le organizzazioni artistico-culturali possono allora «assumere il ruolo di interfacce cognitive tra i circuiti di conoscenza globale e il contesto locale, contribuendo a sedimentare e costruire evolutivamente anche la cultura e l'identità locale: esse possono infatti produrre nuova conoscenza combinando conoscenze locali ed esterne» (Paiola, 2009, p. 60). Così i collegamenti materiali e immateriali con l'esterno contribuiscono alla creazione del vantaggio competitivo e si ha una coevoluzione del contesto locale insieme a quello

globale (Conti, 2004). Secondo Conti, le condizioni di sviluppo del sistema locale che gli conferiscono un'ampia autonomia sono un elevato livello di riflessività, dato dall'identità, e un'elevata intensità di relazioni con l'esterno. L'apertura a molteplici possibilità di sviluppo è data infatti dalla «varietà degli asset istituzionali locali, e quindi dalla percezione che gli attori hanno della rete di relazioni della quale fanno parte e delle conseguenti traiettorie evolutive» (Conti, 2004, p. 158). Specialmente in un contesto economico-produttivo caratterizzato da piccole-medie imprese come quello italiano, la competitività internazionale si fonda quindi sulla «capacità di fare sistema», che permette lo sviluppo a livello locale del vantaggio competitivo e, in seguito, dei collegamenti con l'esterno (Palumbo, Montalbano, 2007, p. 3).

Se per raggiungere la competitività internazionale è necessario partire dallo sviluppo locale, l'internazionalizzazione può a sua volta favorire un consolidamento della rete locale. Nel caso delle organizzazioni artistico-culturali locali, lo sviluppo di relazioni estese geograficamente permette loro di accrescere la propria visibilità, di rafforzare l'attrattività e di consolidare il proprio ruolo all'interno dell'economia del territorio. Per questo «le organizzazioni artistico-culturali che hanno raggiunto la maggiore notorietà a livello mondiale hanno al contempo anche un forte radicamento locale» (Paiola, 2009, p. 60).

4. L'internazionalizzazione delle *performing arts*

Il fenomeno dell'internazionalizzazione delle organizzazioni culturali è ancora poco studiato e le teorie esistenti sull'internazionalizzazione si concentrano più sul business che sull'aspetto artistico, rendendole più rilevanti per le grandi organizzazioni. Per colmare queste lacune si rende quindi necessario l'utilizzo di casi di studio. Un

esempio volto a collegare l'*international business* alle organizzazioni culturali è quello sull'internazionalizzazione delle *performing arts* coreane (Fillis, Lee, 2011).

Nel loro caso di studio Fillis e Lee analizzano alcune recensioni presenti sulle riviste, le interviste che svolgono per capire le motivazioni dell'internazionalizzazione, gli approcci strategici e le barriere esistenti, analizzano le attività promozionali, le strategie di marketing, le riflessioni sulle esperienze internazionali e i benefici derivanti. Le organizzazioni artistiche vengono considerate come dei particolari tipi di PMI, per le quali l'internazionalizzazione si basa sulla cultura, sull'espressione artistica e sull'attività imprenditoriale di marketing, consente l'accesso a risorse a più basso costo e a competenze manageriali e di rete. Per facilitare la comprensione dell'internazionalizzazione delle organizzazioni di *performing arts* vengono applicati i concetti di marketing imprenditoriale e marketing creativo, che consentono delle prospettive basate su vie informali e creative per avere accesso a nuovi mercati e così sopravvivere e crescere. Secondo lo studio infatti, un'internazionalizzazione di successo è il risultato dell'uso congiunto delle competenze del marketing formale e di quelle più creative del marketing imprenditoriale (Fillis, Lee, 2011).

Nella fase iniziale dell'internazionalizzazione di un'attività vengono individuate alcune difficoltà comuni: una maggiore competitività, la mancanza di conoscenza del processo e la difficoltà di identificare mercati esteri target, il personale insufficiente, la motivazione, le questioni culturali, la mancanza di competenze rilevanti e la presenza di barriere interne ed esterne all'organizzazione. Lo studio delle organizzazioni di *performing arts* coreane permette anche di individuare i fattori interni che spingono all'internazionalizzazione, come la volontà del *decision maker* e il desiderio di accrescere la reputazione artistica e le competenze creative, e i fattori esterni, come l'opportunità di fare tour all'estero e il supporto finanziario di istituzioni artistiche e governamentali. Il processo d'internazionalizzazione dipende inoltre dalla reputazione e dalle reti degli artisti, così come dalle aspettative del pubblico, che variano a seconda delle differenze culturali e delle diverse percezioni estetiche che possono rendere più o meno difficile la comprensione di un prodotto culturale. Ciò che guida l'internazionalizzazione è quindi una strategia di marketing che unisce fattori interni, come la capacità di fare rete, il passaparola, l'innovazione, la capacità di riconoscere le opportunità e di assumere dei

rischi, e fattori esterni, come la presenza di una domanda internazionale e la volontà delle sedi esteri di creare dei legami con gli attori (Fillis, Lee, 2011).

Gli autori dello studio affermano che l'internazionalizzazione ha successo quando è il risultato della capacità di bilanciare le esigenze del mercato con le priorità artistiche; inoltre gli obiettivi strategici del marketing artistico devono assicurare il benessere economico e artistico dell'organizzazione, bilanciando le competenze economiche con quelle artistiche (Fillis, Lee, 2011). Una maggiore comprensione dell'internazionalizzazione nelle arti performative sarà possibile con delle future ricerche: lo studio di audience di larga scala permetterà di confrontare le esperienze, l'analisi di casi in tempi diversi consentirà il monitoraggio dei cambiamenti nei comportamenti e nelle attitudini, indagando i fattori di successo e i meccanismi che portano al fallimento, studiando l'impatto delle *performing arts* internazionali sul turismo e il comportamento dei consumatori (Fillis, Lee, 2011).

5. Le strategie di internazionalizzazione dei musei

La combinazione di sviluppo locale e portata internazionale si ritrova anche nei casi studiati di musei che si affacciano sulla scena internazionale. Tale combinazione è individuata nelle esposizioni temporanee, che permettono ai musei di costruirsi una reputazione internazionale attraverso l'utilizzo delle risorse locali e delle connessioni esterne (Coblence, Normandin, Poisson-de Haro, 2013). Le esposizioni temporanee si articolano attraverso un processo di tre fasi: la prima prevede la declinazione di un approccio artistico e accademico che rispecchi la propria visione strategica, in modo tale da assicurare l'attrattività esterna ma avere anche una rilevanza locale; la seconda consiste nel mobilitare gli stakeholder chiave; infine è necessario assicurare la fattibilità attraverso il finanziamento congiunto dei partner. Nel caso del Montreal Museum of Fine

Arts studiato da Coblenche, Normandin e Poisson-de Haro (2013) viene dimostrato come le esposizioni temporanee hanno successo nel momento in cui riflettono le ambizioni strategiche dell'organizzazione, radunano gli stakeholder necessari e mobilitano le competenze e le risorse richieste per assicurare il contenuto culturale e le risorse finanziarie (Coblenche, Normandin, Poisson-de Haro, 2013). Per questi motivi, secondo gli autori l'internazionalizzazione è sia una condizione che una conseguenza dell'abilità di un museo di finanziare l'ambizione culturale delle proprie esposizioni (Coblenche, Normandin, Poisson-de Haro, 2013).

Le esposizioni temporanee possono aumentare l'attrattività culturale di una località e, allo stesso tempo, più una località attira turisti, più aumenta la frequenza delle mostre. Le mostre permettono infatti di attirare un'audience maggiore di visitatori regolari e occasionali attraverso la proposta di un'esperienza culturale. L'attrattività aumenta così anche nei confronti di nuovi partner privati e il museo può permettersi in questo modo di allocare più liberamente il profitto generato dalle sue mostre. La frequentazione dei musei tende quindi a produrre benefici sia per i musei stessi sia per il pubblico (Amsellem, 2013). Le mostre però comportano costi di produzione in continua crescita e un prodotto può trovarsi in diverse fasi del suo ciclo vitale a seconda del mercato in cui è situato. Per questo l'internazionalizzazione dei musei può essere considerata una strategia difensiva nei confronti dei musei esteri o il desiderio di entrare nei mercati esteri. Questi ultimi, infatti, possono presentare vantaggi competitivi come incentivi fiscali, diverse reputazioni di uno stesso artista e una diversa competitività nell'offerta (Amsellem, 2013). Secondo lo studio di Amsellem (2013), le mostre internazionali possono rappresentare anche una modalità di autofinanziamento per un museo, attraverso due principali strategie di internazionalizzazione: le esportazioni delle mostre, che saranno trattate qui di seguito, e le partnership, alle quali sarà dedicato l'intero secondo capitolo.

Nel caso dell'esportazione di mostre temporanee una mostra viene prodotta da un'organizzazione e poi venduta o inviata ad altre come una *pocket fulling exhibition*: ciò che viene venduto è l'insieme della progettazione culturale (la creazione tecnica, la logistica e la produzione di prodotti finiti) e quindi non comporta alcun costo di produzione per gli acquirenti, o comunque costi molto limitati. L'esportazione di una mostra può essere prevista da un accordo di sponsorizzazione, in cui la scelta del partner

così come la scelta dell'acquisto di una mostra sono guidati dalla domanda del pubblico (Amsellem, 2013). Il Musée Picasso di Parigi è un esempio di come l'esportazione delle mostre possa essere una strategia per autofinanziarsi. Il museo vende mostre preconfigurate a partire dagli anni Novanta: in questo modo finanzia le proprie acquisizioni e le esposizioni principali e più del 50 % dei fondi destinati al restauro e al rinnovamento provengono da risorse proprie (Amsellem, 2013). Nel pacchetto di vendita delle sue mostre sono inclusi tutti i costi associati alla mostra temporanea: la curatela, la valutazione della sicurezza, il trasporto, l'allestimento, il catalogo, la conservazione e la comunicazione. In merito a quest'ultima, ogni museo che acquista una mostra beneficia della comunicazione e visibilità degli altri musei partner, in particolar modo dell'immagine del Musée Picasso (Amsellem, 2013). In questo modo si sviluppa un *label effect* che identifica le istituzioni che producono e esportano mostre come le più importanti organizzazioni culturali e che aumenta la considerazione dell'internazionalizzazione (Amsellem, 2013). L'esportazione delle mostre è quindi una strategia di internazionalizzazione che agisce positivamente sui costi strutturali e produce economie di scala strettamente connesse al numero di istituzioni che ospitano la mostra. Favorisce inoltre la promozione della cultura, dal momento che ne consente la circolazione e il raggiungimento di un pubblico più vasto, missioni fondamentali dei musei (Amsellem, 2013).

CAPITOLO II

Le partnership

1. Lo sviluppo delle partnership

A partire dagli anni Ottanta gli accordi di cooperazione internazionale tra le imprese hanno subito un aumento, specialmente nel settore tecnologico. Il fenomeno è diventato uno dei più caratteristici del periodo e «traduce sovente l'esistenza di situazione dove, almeno temporaneamente, le strategie dell'impresa esigono, per essere efficaci, delle forme di azione comune, collettive, per difendere il vantaggio acquisito all'interno di oligopoli basati su investimenti tecnologici elevati» (Chesnais, 1990, p. 72). Sono diversi i fattori che hanno innescato questo fenomeno. Innanzitutto ci sono dei fattori interni all'impresa, come l'aumento della soglia minima di conoscenza necessaria per poter competere. L'aumento degli accordi di cooperazione è dovuto anche a fattori macroeconomici, in particolar modo all'internazionalizzazione di cui si è parlato nel capitolo precedente, che ha reso necessario ricercare delle soluzioni per ridurre i rischi legati all'ingresso in nuovi mercati ed affrontare la convergenza dei bisogni e delle preferenze del consumatore. Ci sono poi i mutamenti tecnologici che hanno causato delle

modifiche profonde nelle conoscenze scientifiche e tecniche e nell'organizzazione della produzione e commercializzazione: la ricerca scientifica è diventata fondamentale a causa della penetrazione della tecnologia in tutte le attività e dell'elevato tasso di innovazione, portando a dei costi per attività di ricerca e sviluppo sempre più alti, con dei tempi lunghi di ritorno e di ammortamento dei costi di investimento; inoltre la *cross-fertilization* tra tecnologie lontane ha determinato il crollo delle barriere intersettoriali e della distinzione tra beni e servizi, con beni sempre più dematerializzati e servizi sempre più materializzati (Galli, Signorelli, 1990). La diffusione delle alleanze e della loro internazionalizzazione è inoltre determinata dall'internazionalizzazione delle attività di ricerca e sviluppo, dall'importanza assunta dai programmi internazionali di sviluppo tecnologico e dalla diffusione di consorzi di ricerca (Galli, Signorelli, 1990). Gli accordi interaziendali sono quindi un metodo per «procurarsi le risorse complementari e gli input tecnologici essenziali in una congiuntura di cambiamento rapido» e un «modo che permette a più imprese di mettere in comune i loro sforzi per proteggere la loro capacità di appropriazione della tecnologia» (Chesnais, 1990, p. 48). La cooperazione permette infatti di condividere i costi e limitare i rischi legati alla ricerca, di scambiare le conoscenze tecniche e di restare aggiornati rispetto ai cambiamenti tecnologici (Galli, Signorelli, 1990).

Sulla base di quanto detto nel primo capitolo riguardo al concetto di relazione, la cooperazione è una scelta strategica, poiché nasce dalla volontà di intrattenere relazioni con l'esterno. Ogni relazione si fonda però su un paradosso, cioè sulla presenza della competizione e della cooperazione contemporaneamente. «La competitività in un certo senso presuppone la capacità di cooperare (al fine di allargare la dotazione delle risorse disponibili) così come la cooperazione presuppone la capacità di competere, nel senso che la competitività è garanzia di una capacità di scambio non ancillare» (Signorelli, 1990, p. 130). Una di queste due può però prevalere sull'altra. Nel caso in cui prevalga la competizione si ha quella che De Wit e Meyer (2010) definiscono *discrete organization perspective*, secondo la quale l'alleanza è solo una necessità tattica, mentre bisogna essere autosufficienti strategicamente e non essere dipendenti per quanto riguarda le risorse. Se invece predomina la cooperazione si ha l'*embedded organization perspective*, per cui la dipendenza reciproca e complementarietà delle risorse sono necessarie per specializzarsi (De Wit, Meyer, 2010). Quest'ultima prospettiva è quella maggiormente assimilabile alla prospettiva relazionale presa in considerazione in questo lavoro. Secondo l'*embedded*

organization perspective le alleanze strategiche sono quelle in cui i partner portano «il convincimento che uniti saranno più forti di quanto entrambi potrebbero essere separati. Entrambi ritengono che ciascuno abbia capacità uniche e abilità funzionali che mancano all'altro. Ed entrambi devono lavorare con diligenza nel tempo per rendere l'unione prospera» (Ohmae, 1990, p. 92). La cooperazione si basa quindi sulla necessità di comprendere anziché di dominare, secondo una logica dell'«accoppiamento debole» (Signorelli, 1990).

Ogni alleanza si costruisce attraverso tre fasi: la definizione, la negoziazione e l'attuazione. Quest'ultima dipende dalle prime due fasi, dal momento che l'alleanza è il risultato di un processo che coinvolge tutte le funzioni dei partner in tutte le fasi (Galli, Signorelli, 1990). Secondo Lorenzoni (1990) invece, le tre fasi di un accordo tra grandi e piccole imprese sono l'architettura, l'implementazione e il riposizionamento, necessario nel momento in cui avviene un qualsiasi cambiamento che faccia venir meno la base dell'accordo. Poiché i cambiamenti sono inevitabili, per unire le due teorie possiamo considerare il riposizionamento come parte della fase di attuazione dell'accordo, senza il quale l'accordo non potrebbe più sopravvivere e quindi attuarsi. Un punto di partenza fondamentale che sta alla base dell'accordo è il riconoscimento delle difficoltà e la loro accettazione (Ohmae, 1990). Infatti il successo di un'alleanza è condizionato da due fattori: il grado di difficoltà oggettiva dell'accordo e il grado di presenza di fattori che armonizzano i contrasti. Le difficoltà possono essere legate alla somiglianza degli obiettivi strategici, alla complementarietà delle risorse, alla condivisione dell'orizzonte temporale dei risultati e degli obiettivi, all'asimmetria nella possibilità di appropriarsi delle risorse del partner e alla differenza di valori ideali (Galli, Signorelli, 1990). Nel caso in cui l'accordo sia tra imprese di diverse dimensioni, le difficoltà nascono sul piano organizzativo e delle risorse umane, poiché i partner hanno diverse organizzazioni e modi di operare (Lorenzoni, 1990). Invece gli elementi armonizzanti possono essere il grado di fiducia reciproca dei vertici aziendali, la presenza di autorità esterne con ruolo di giudice o arbitro e l'instaurazione di meccanismi di consolidamento e condivisione dei risultati (Galli, Signorelli, 1990). La costruzione di un rapporto è infatti possibile solo attraverso degli incontri frequenti, soprattutto ai livelli di top management, dello staff e ai livelli operativi. Una volta individuate le difficoltà è però fondamentale impegnarsi nel seguire i vantaggi derivanti dall'alleanza, cercare di imparare da essa, crescere e migliorare come partner, impegno senza il quale non si sostiene la propria metà della relazione (Ohmae,

1990). All'interno di una partnership non bisogna inoltre dimenticare che «anche quando le alleanze vanno bene, potete crescere troppo. Le necessità cambiano e il partner di oggi può non essere il migliore o il più adatto per domani» (Ohmae, 1990, p. 94).

A seconda delle forme contrattuali che assumono, del grado di partecipazione decrescente e dell'oggetto del coordinamento (i comportamenti o le risorse), le alleanze possono articolarsi in fusioni, acquisizioni, joint venture, consorzi, cessione di licenze e intese. La fusione e l'acquisizione prevedono la redistribuzione totale delle quote di proprietà e hanno come oggetto del coordinamento sia le risorse che i comportamenti; sono infatti le forme più complete e irreversibili. La joint venture consiste invece in una fusione parziale in cui le risorse vengono condivise per un progetto comune o la gestione di un'attività, o per costruire una nuova società di proprietà di entrambi i partner. I consorzi vengono solitamente creati per realizzare insieme attività strumentali rispetto a quelle principali, attraverso una co-partecipazione azionaria e il coordinamento di risorse. Uno scambio di risorse senza la necessità di scambi azionari è ciò che prevede la cessione di licenze, mentre con le intese si ha solo il coordinamento di comportamenti (Galli, Signorelli, 1990).

Per le aziende operanti a livello internazionale la joint venture è considerata l'elemento strategico decisivo (Sambri, 1993). Le joint venture internazionali, che operano cioè in più paesi o riuniscono società di paesi diversi, sono infatti un'«efficace modalità operativa finalizzata alla riduzione dell'incertezza e del rischio associati alla globalizzazione dei mercati mondiali», poiché permettono di gestire in modo razionale le attività internazionali e di «cogliere tempestivamente le opportunità nascenti nel mercato internazionale e strutturarsi in modo tale da consentirne lo sviluppo futuro» (Sambri, 1993, p. 59 e p. 70). La joint venture può articolarsi sotto forma di contratto per un progetto comune o la gestione di un'attività, in cui ogni partner apporta le risorse di cui detiene il vantaggio competitivo, senza la creazione di un'entità o una struttura comune. Con le società di joint venture si ha invece la creazione di una nuova impresa in cui confluiscono capitale e capacità manageriali dei partner. Ciò che consente alle joint venture internazionali di «dare risposte globali, efficienti e tempestive» e di condividere i rischi finanziari, tecnologici e politici è la possibilità di avere un partner locale che permette di superare gli ostacoli di tipo burocratico-locale, come l'ottenimento di permessi e licenze; inoltre c'è la possibilità di essere più flessibili e capaci di adattarsi

strategicamente rispetto alle società multinazionali e di raggiungere economie di scala nella produzione e nella distribuzione (Sambri, 1993). La joint venture permette infatti di utilizzare la rete distributiva del partner, conquistare nuove quote di mercato o segmenti e localizzare la produzione in un altro paese senza dover costruire nuovi impianti. La creazione di una joint venture internazionale comporta anche dei rischi e delle difficoltà: le principali derivano dall'imprevedibilità del contesto globale, dall'incertezza della tecnologia e della legislazione e dai conflitti culturali e organizzativi, che possono essere superati con un continuo confronto tra i partner. Un altro fattore critico è il livello di managerialità: per avere una joint venture di successo i manager devono riuscire a fondere culture diverse in un'unica realtà e devono possedere competenze complementari che favoriscano la cooperazione a discapito della competizione (Sambri, 1993).

2. Le partnership nel settore della produzione culturale

Nel settore della produzione culturale il modo più popolare di internazionalizzazione è la collaborazione (Colbert, 2007). Questo perché un partner permette di condividere i rischi legati all'incertezza del prodotto culturale e alla trappola della produttività, secondo la quale i costi fissi aumentano, mentre le risorse finanziarie restano invariate o addirittura diminuiscono. Così le partnership, accordi formali tra due o più istituzioni con un obiettivo comune, possono nascere da una decisione strategica, da risorse limitate, dal modo di consumo del prodotto, dalla struttura del settore o da necessità geografiche (Colbert, 2007).

Per quanto riguarda la scelta del partner, le organizzazioni culturali possono costruire delle partnership con altre organizzazioni culturali oppure con organizzazioni no-profit non culturali o profit-oriented. Nel primo caso attraverso la partnership le

organizzazioni culturali possono beneficiare della costruzione di audience, della riduzione dei costi e dell'aumento della qualità. Invece nel caso di partnership con organizzazioni no-profit non culturali o profit-oriented ci può essere una condivisione finanziaria, tecnologica, di risorse manageriali e di immagine. Colbert (2007) individua quattro tipi di partner con cui le imprese culturali possono condividere i rischi e i successi di un'operazione: gli intermediari della distribuzione, i coproduttori, i distributori e i media. Gli intermediari della distribuzione sono ad esempio i *diffuseur de spectacles*, cioè coloro che acquistano dal produttore i diritti per la presentazione dello spettacolo per un certo numero di rappresentazioni. I coproduttori, invece, sono coloro che assicurano un finanziamento adeguato e se di diversa nazionalità permettono anche una miglior conoscenza del mercato estero. La coproduzione aiuta infatti ad accedere a nuovi mercati, specialmente in presenza di misure protezionistiche da parte dei governi, permette di condividere i rischi finanziari, le competenze e le conoscenze dei partner e di produrre economie di scala. Questo tipo di partnership comporta però anche degli inconvenienti, come più elevati costi di coordinazione, la perdita di controllo sul contenuto e della specificità culturale, il rischio che il partner voglia approfittarne per diventare concorrente. Per questo è importante che il partner sia scelto in funzione degli obiettivi, degli interessi, della cultura organizzativa e della fiducia reciproca, e che venga stabilito un contratto preciso e dettagliato, in cui siano specificati i ruoli e le responsabilità. Anche la scelta del responsabile del progetto e dell'équipe è fondamentale per la riuscita della partnership: il responsabile deve essere sensibile alle diverse culture, un eccellente comunicatore e diplomatico, capace di creare un clima di fiducia e di lavorare in un ambiente imprevedibile; i membri dell'équipe devono essere autonomi e collaborativi, avere fiducia in se stessi ed essere in grado di lavorare in un contesto complesso e ambiguo. Per quanto riguarda invece le partnership con distributori stranieri, un esempio è quello dei distributori che offrono alle compagnie di danza l'opportunità di fare una residenza presso di loro. La collaborazione con i media culturali permette invece di far conoscere i propri prodotti, soprattutto per le piccole aziende che non hanno le risorse finanziarie per le campagne pubblicitarie (Colbert, 2007).

Le partnership sono quindi un mezzo che favorisce la distribuzione internazionale dei prodotti culturali. In termini di marketing mix, la partnership rientra infatti nelle reti fisiche della distribuzione ed è una strategia *push*, che mira cioè a portare il prodotto culturale al pubblico e si contrappone alle strategie *pull*, volte invece ad attirare il

pubblico verso il prodotto (Bourgeon-Renault, 2009). A causa delle regolamentazioni governative, spesso anche nel settore culturale la distribuzione all'estero può avvenire solamente attraverso una joint venture o alleanza strategica, in cui due o più partner investono in modo congiunto in un progetto o in un'azienda di cui condividono la gestione (Colbert, 2007). Al di là della presenza di regolamentazioni specifiche, la distribuzione internazionale può essere raggiunta anche attraverso la vendita diretta, il ricorso ad un distributore per l'esportazione, l'apertura di filiali, l'acquisto di un'azienda, l'investimento diretto in un'azienda straniera, la concessione di licenza o il franchising (Colbert, 2007). L'apertura di filiali all'estero, così come l'investimento diretto in un'azienda straniera, permette un maggior controllo sulle attività e di beneficiare delle misure presenti nel paese estero, ma comporta rischi finanziari considerevoli. L'acquisto di un'azienda rappresenta invece un modo rapido per espandersi in un territorio, poiché l'azienda esiste già. La concessione di licenza consiste nella vendita di diritti di utilizzo della proprietà intellettuale, ad esempio i diritti di emissione televisivi o i diritti di traduzione; è una strategia per penetrare un territorio che comporta pochi rischi finanziari, ma non garantisce uno sviluppo futuro. Infine il franchising è una forma di contratto di licenza in cui un'azienda accorda a un'altra il diritto di fare affari in un modo preciso, vendendo il suo prodotto, utilizzando il suo nome, i suoi metodi di produzione e le sue tecniche di marketing; poiché si basa su un prodotto standardizzato, i rischi sono minimi, ma non si ha nessun controllo sul prodotto, sulla sua produzione e sull'immagine (Colbert, 2007).

Nelle industrie culturali e creative le reti e le alleanze sono diffuse soprattutto per quanto riguarda le licenze, i finanziamenti e la distribuzione, e avvengono principalmente tra piccole e grandi aziende (Hesmondhalgh, 2008). In questo settore le alleanze strategiche permettono di ridurre l'eccessiva specializzazione tipica del settore, di migliorare la qualità del lavoro e la soddisfazione che ne deriva, e di superare il trade-off tra gli obiettivi di sopravvivenza economica e quelli artistici e creativi (Gundolf, Jaouen, Gast, 2018). Nell'industria cinematografica di Hollywood questo fenomeno era già diffuso negli anni Cinquanta, quando gli Studios iniziarono a distribuire e finanziare i film indipendenti. Attraverso le alleanze, infatti, le corporation possono trasferire parte dei rischi legati alla creazione sulle aziende indipendenti, mentre i creatori possono così accedere a risorse fuori dalla loro portata ed essere più indipendenti dalle pressioni commerciali (Hesmondhalgh, 2008). In questo modo nelle industrie culturali si verifica l'unione della concorrenza attraverso reti di joint venture e di proprietà, fenomeno che

Hesmondhalgh (2008) definisce *co-opetition*. Ciò che permette la *co-opetition* è di evitare la concorrenza, ridurre i costi e i rischi, ottenere un posto nel consiglio di amministrazione della società concorrente, creare delle reti di sicurezza contro l'incertezza dell'innovazione tecnologica e sviluppare dei legami con aziende straniere che permettono di scavalcare le barriere imposte dai governi locali (Hesmondhalgh, 2008).

La cooperazione è quindi capace di superare le barriere tipiche del settore della produzione culturale. In tale settore inoltre, la scelta di competere o cooperare può essere influenzata dalla creatività stessa: come le competenze influenzano il comportamento degli individui, così la creatività gestionale e imprenditoriale influenza il processo decisionale e le strategie adottate nelle industrie culturali e creative (Loots, Cnossen, von Witteloostuijn, 2018). Attraverso l'applicazione del dilemma del prigioniero e l'utilizzo di un questionario relativo alla percezione delle competenze e dell'efficacia imprenditoriale, Loots, Cnossen e von Witteloostuijn (2018) dimostrano come per eccellere dal punto di vista artistico e creare valore culturale gli imprenditori delle industrie culturali e creative preferiscano la cooperazione: l'autopercezione delle competenze creative ha infatti effetti positivi sulla cooperazione, poiché permette di credere che collaborare con dei partner favorisca la creazione di maggior valore culturale.

3. La coproduzione e la co-organizzazione di mostre

Tra organizzazioni artistico-culturali la partnership può avere come obiettivo comune quello dell'organizzazione di una mostra. In questo caso la partnership può svilupparsi nella forma di una coproduzione o di una co-organizzazione.

Nel caso di una coproduzione più istituzioni cooperano nella creazione, implementazione e realizzazione della mostra. Questa strategia fu sviluppata nel 1940

dalla direttrice fondatrice del San Francisco Museum of Modern Art, Dr. Grace L. McCann Morley, che portò l'arte latino-americana nel Museum of Modern Art di New York e creò un tour occidentale di mostre temporanee; poté così condividere i costi di trasporto e assicurazione con i musei ospitanti e creare delle mostre che altrimenti non sarebbero state finanziariamente sostenibili (Amsellem, 2013). Da allora la coproduzione di una mostra ha permesso di creare delle reti internazionali per il prestito delle opere, di moltiplicare il numero dei visitatori e di condividere i costi di produzione (Amsellem, 2013). Una di queste reti è formata dal Gruppo Bizot, il principale gruppo internazionale di organizzatori di mostre creato nel 1992, che riunisce i più importanti musei del mondo, come il Louvre, il Metropolitan Museum of Art e il British Museum. La coproduzione di una mostra richiede delle partnership stabili e altamente sviluppate, sia dal punto di vista tecnico che finanziario. In presenza di questa condizione permette di riunire gli esperti intorno ad un tema o un soggetto per la creazione di una mostra ambiziosa che possa rivolgersi ad un pubblico vasto; inoltre genera economie di scala per quanto riguarda la curatela, il trasporto, il prestito delle opere, le assicurazioni e la creazione dei cataloghi. La coproduzione può così aumentare il prestigio di una mostra, il quale influisce direttamente sulla stima del prezzo delle opere in prestito (Amsellem, 2013).

Anche nel caso di co-organizzazione più musei collaborano per l'organizzazione di una mostra, ma, al contrario della coproduzione, solamente uno ne è responsabile finanziariamente e produttore tecnico. Ci possono quindi essere dei *loan fees* per coprire i costi amministrativi e degli *exhibition fees*, un compenso per il museo produttore del progetto. I vantaggi derivanti dalla cooperazione sono comunque presenti, come la produzione di economie di scala, la comunicazione estesa al di fuori del singolo museo iniziatore e la diffusione della cultura (Amsellem, 2013).

Sia nel caso di coproduzione che di co-organizzazione, le economie di scala che si generano sono strettamente connesse al numero di istituzioni coinvolte e ospitanti la mostra: secondo l'analisi di Amsellem la funzione di costo totale evolve meno rapidamente quando i partner sono più di tre. Inoltre, la necessità di richiedere prestiti esterni di opere rende rari i casi con più di tre partner, poiché, data la durata di almeno tre mesi delle mostre e la difficoltà ad ottenere prestiti di più di dieci mesi, le opere in prestito non potrebbero altrimenti essere disponibili per più di tre musei partner (Amsellem, 2013).

Attraverso una ricerca sulle partnership sviluppate tra i musei americani, David Chesebrough (1998) arricchisce la tipologia di relazioni, individuando tre tipi di partnership tra istituzioni museali: *co-operation*, *co-ordination* e *collaboration*. La *co-operation* si limita alla condivisione delle informazioni, mentre la *co-ordination* è una relazione formale consistente che si basa su obiettivi compatibili e sulla condivisione delle risorse, senza però l'istituzione di un'autorità comune e condivisa. Queste due forme sono le più utilizzate dai musei (McLeod O'Reilly, 2005). La *collaboration* è invece una relazione intensa costruita su una nuova struttura adatta a perseguire degli obiettivi comuni e a condividere la missione, le risorse, i rischi e i guadagni. Per la sua complessità la *collaboration* è meno comune, specialmente al di fuori del campo dei musei d'arte.

L'esempio studiato da McLeod O'Reilly (2005), la mostra *Mysterious Bog People*, è un caso di *collaboration* tra quattro musei diversi tra loro, il Drents Museums nei Paesi Bassi, il Canadian Museum of civilization e il Glenbrow Museum in Canada, e il Niedersächsisches Landesmuseum in Germania. La collaborazione nasce dalla volontà del museo olandese di produrre una mostra internazionale e itinerante sui tesori archeologici ritrovati nel proprio territorio e dalla necessità di un budget maggiore rispetto a quello a propria disposizione. La mostra viene quindi coprodotta attraverso la formazione di un unico team costituito da rappresentanti dei musei partner e attraverso una pianificazione altamente integrata. I membri del team sono specializzati in diverse funzioni e in questo modo possono portare un'expertise specifica, ma ognuno può anche contribuire a tutti gli aspetti dello sviluppo della mostra (McLeod O'Reilly, 2005). L'alto livello di integrazione dei partner che definisce la collaborazione è testimoniato anche dalla presenza dei criteri individuati da Chesebrough (1998) per misurare il successo di una partnership: benefici reciproci, obiettivi chiari, regole e responsabilità chiare, partner competenti, comunicazioni aperte e frequenti, fiducia e rispetto tra i partner; tutte condizioni ritrovabili nella coproduzione di *Mysterious Bog People*. Secondo McLeod O'Reilly (2005), i partner possiedono anche le tre competenze individuate da Bergquist, Betwee & Meuel (1995) come necessarie al successo della partnership, cioè l'interesse nell'apprendimento, la capacità di pensiero critico e il possesso dei valori fondamentali. Una partnership che agisce in un campo interculturale richiede inoltre un'intelligenza culturale, cioè la capacità di agire in modo appropriato e efficace tra culture nuove o tra persone con background differenti dai propri (McLeod O'Reilly, 2005; Earley & Mosakowski, 2004). La coproduzione attraverso un team transnazionale influisce anche

sul contenuto della mostra, e quindi sulla produzione culturale svolta dai musei, dal momento che il processo decisionale viene influenzato dai valori, dai gusti e dalle ideologie personali di un team che unisce diverse culture (McLeod O'Reilly, 2005).

4. Le partnership pubblico-private

A partire dagli anni Novanta diversi paesi europei hanno lanciato politiche per la privatizzazione di servizi pubblici o di parte delle loro attività attraverso partnership pubblico-private. Il fenomeno nasce dalla scarsità di risorse finanziarie pubbliche e dalla maggiore capacità e flessibilità organizzativa del settore privato, che può anche fornire una maggiore efficacia ed efficienza nel rispondere alle aspettative del pubblico (Russo, 2009). Nell'ambito della conservazione del patrimonio culturale la spinta è stata data da diversi attori internazionali, come il Consiglio d'Europa e l'Unesco (Ferri, Zan, 2017). Nel Libro verde dell'Unione Europea del 2004 le partnership pubblico-private (PPP) vengono definite «forme di cooperazione tra le autorità pubbliche ed il mondo delle imprese che mirano a garantire il funzionamento, la costruzione, il rinnovamento, la gestione o la manutenzione di un'infrastruttura o la fornitura di un servizio». Si tratta quindi di collaborazioni istituzionali in cui le risorse pubbliche vengono integrate da risorse provenienti dal settore privato, sia finanziarie che competenze specifiche, con l'obiettivo di tutelare, gestire, valorizzare beni culturali e promuovere attività culturali (Russo, 2009). Il principio delle PPP nel settore culturale viene sancito anche nella *Convenzione Unesco per la protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali del 2005* (Poussin, 2009). Le PPP sono state incoraggiate anche attraverso iniziative come l'*Unesco Creative Cities Network*, volta a promuovere le partnership creative e culturali per lo sviluppo sociale, economico e culturale (Poussin, 2009). Le principali caratteristiche delle PPP sono: una durata relativamente lunga della collaborazione; finanziamento del

progetto garantito dal settore privato con quote di finanziamento pubblico spesso consistenti; la partecipazione del privato nelle varie fasi, mentre il partner pubblico controlla gli obiettivi di interesse pubblico; individuazione preventiva dei rischi e loro ripartizione tra il soggetto pubblico e quello privato (Russo, 2009).

Le PPP possono assumere diverse forme a seconda del rapporto collaborativo che si instaura. Le collaborazioni informali si basano su un basso livello di strutturazione, in cui il soggetto pubblico svolge il ruolo principale, c'è un radicamento nel contesto territoriale di riferimento e i meccanismi di governance si fondano su valori condivisi, sulla fiducia, sulla complementarità e sulla risoluzione dei conflitti. Nel caso in cui ci sia la stesura di contratti con soggetti che vengono individuati attraverso una gara ad evidenza pubblica si parla di collaborazioni contrattuali, che consentono al soggetto pubblico di concentrarsi sulle attività centrali, contenere i costi operativi, avere maggiore flessibilità e capacità contrattuale, ottenere una maggiore soddisfazione del pubblico e quindi aumentare la reputazione sociale; il contratto viene regolato da incentivi e sanzioni. Infine, le collaborazioni formali creano una nuova entità in cui si fondono gli interessi pubblici con quelli privati (Russo, 2009). L'impostazione assunta nel Libro verde dell'Unione Europea (2004) permette invece di individuare due macro-categorie, le PPP di tipo puramente contrattuale, assimilabili alle collaborazioni contrattuali, e le PPP di tipo istituzionalizzato, che corrispondono alle collaborazioni formali, in cui c'è un maggiore grado di interdipendenza tra i partner (Russo, 2009).

Nell'industria culturale le PPP possono avere diverso grado di intensità: possono essere delle privatizzazioni, ma anche azioni di beneficenza e mecenatismo, in cui prevale l'altruismo rispetto al ritorno di immagine, e sponsorship, legata al vantaggio economico che ne deriva (Russo, 2009). «La PPP può dunque essere considerata una categoria aggiuntiva e a sé stante, sia per le implicazioni di carattere organizzativo non ravvisabili nelle altre modalità interattive, sia per gli sforzi congiunti richiesti, in termini di risorse e tempo, agli attori istituzionali che divengono parte attiva della collaborazione» (Russo, 2009, p. 335).

Per quanto riguarda l'Italia, la volontà di coinvolgere i privati nei servizi culturali, che il soggetto pubblico non è più in grado di garantire in modo esclusivo ed efficace per la mancanza di risorse finanziarie, competenze manageriali adeguate e una burocrazia efficiente, viene indicata a partire dalla legge n. 4/1993 (cosiddetta legge Ronchey) e nel

Codice dei beni culturali del 2004 (Russo, 2009; Ferri, 2017). Le normative attuali dipendono dalla disciplina degli enti pubblici che sono incaricati della gestione dei beni oggetto delle PPP. Le forme di PPP previste sono la società mista pubblico-privata (per azioni o a responsabilità limitata), il consorzio, la fondazione di partecipazione, l'associazione, l'istituzione (struttura giuridica prevista dal Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, con la quale l'ente locale può svolgere servizi sociali di rilevanza economica), l'esternalizzazione di servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico, l'affidamento a privati del global service (contratto per la gestione e manutenzione) dei beni culturali di interesse nazionale *ex art.10* del d.lgs. n. 368/1998 e la concessione di valorizzazione. Mentre le ultime tre forme sono collaborazioni di tipo contrattuale, tutte le altre sono di tipo formale o istituzionalizzate (Russo, 2009). Secondo Ferri (2017), i casi italiani di PPP rappresentano delle pratiche da imitare; un esempio è il progetto di conservazione di Ercolano, in cui una PPP tra la Soprintendenza Speciale per Pompei, Ercolano e Stabia e due attori privati no-profit consente di superare le barriere tipiche del settore pubblico italiano e garantire una maggiore flessibilità e un team qualificato (Ferri, 2017).

Lo studio di Russo (2009) si sofferma su due tra le forme di PPP previste dalla normativa italiana, la fondazione di partecipazione e la concessione di valorizzazione, poiché la prima viene considerata una forma tipica di partnership istituzionalizzata, mentre la seconda di partnership contrattuale. Di seguito si porrà quindi l'attenzione su queste due forme, che Russo analizza attraverso due casi presenti nella città di Venezia. Infine il capitolo dedicato alle partnership si chiuderà con la presentazione di una nuova forma di collaborazione internazionale pubblico-privata, l'arbitraggio culturale, sviluppatosi con la recente apertura del Louvre Abu Dhabi.

4.1 Le fondazioni di partecipazione: la Fondazione Musei Civici di Venezia

Le fondazioni di partecipazione sono delle partnership istituzionalizzate in cui, attraverso lo strumento privatistico della fondazione, vengono fatti convergere gli interessi di soggetti privati, i quali diventano così parte della governance insieme al soggetto pubblico (Russo, 2009). Sono enti non lucrativi che riuniscono quindi soggetti pubblici e privati con uno scopo di utilità sociale, ma diversamente dal modello tradizionale di fondazione, che prevede un patrimonio iniziale sufficiente a perseguire lo scopo, le fondazioni di partecipazione prevedono la formazione progressiva del patrimonio (Russo, 2009). Costituiscono un'entità autonoma con una propria personalità giuridica e un fondo di dotazione, ma la cui governance è vincolata dall'ente pubblico, che svolge un ruolo politico-istituzionale, una funzione di indirizzo, garanzia e controllo (Russo, 2009). Anche i soggetti privati che contribuiscono con finanziamenti e contributi partecipano attivamente alla gestione, supportando le decisioni strategiche e sorvegliando la destinazione e l'utilizzo delle risorse (Russo, 2009). Le fondazioni di partecipazione consentono inoltre di unire l'elemento patrimoniale proprio dell'istituto della fondazione con l'elemento personale dell'associazione, caratteristiche indicate nel titolo II del libro I del codice civile: si basano infatti soprattutto su norme di tipo privatistico, come il rispetto dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale, la razionalizzazione dell'uso delle risorse e la qualità delle prestazioni, ma operano in ambito socio-culturale e nel territorio di riferimento (Russo, 2009).

Secondo Russo (2009), la fondazione di partecipazione «può essere ritenuta la “via italiana” alla gestione di iniziative nel campo culturale e no-profit in genere» (Russo, 2009, p. 340). Un esempio è la Fondazione Musei Civici Venezia, istituita nel 2008 dal Comune di Venezia, unico socio fondatore, per la gestione del proprio sistema museale. La Fondazione Musei Civici Venezia è considerata una PPP per l'apertura alla partecipazione di soggetti privati nella gestione e per la compenetrazione tra interessi pubblici e privati (Russo, 2009). I soggetti privati vi partecipano attraverso l'apporto di capitale, competenze professionali, beni materiali e immateriali, e attraverso la partecipazione al consiglio di amministrazione, benché senza diritto di voto (Russo, 2009). Grazie all'istituzione di una fondazione di partecipazione, il sistema museale veneziano ha potuto attirare e semplificare i rapporti di sponsorship e le attività di fundraising (Russo, 2009).

4.2 *Le concessioni di valorizzazione: il Centro d'arte contemporanea di Punta della Dogana*

Le concessioni di valorizzazione sono delle partnership contrattuali con cui il soggetto pubblico affida a un privato la gestione, custodia, promozione e valorizzazione di un bene pubblico di patrimonio dello Stato per finalità di interesse pubblico (Russo, 2009). Una volta identificato il bene o l'area da valorizzare, attraverso una gara pubblica viene individuato il soggetto privato a cui affidare la concessione per una durata massima di cinquant'anni. La scelta avviene sulla base della sostenibilità finanziaria del progetto presentato, che deve prevedere rendimenti tali da giustificare i rischi dell'operazione (Russo, 2009). La formula della concessione di valorizzazione è stata introdotta con la legge finanziaria del 2007 e permette di mettere a reddito e aumentare il valore del patrimonio dello Stato (Russo, 2009).

Il Centro d'arte contemporanea di Punta della Dogana è un esempio di concessione di valorizzazione presente sempre nella città di Venezia. In questo caso la collaborazione è tra lo Stato, il Comune di Venezia e il privato, individuato in Palazzo Grassi e Artis S.a.s., azionista di maggioranza e soggetto economico a cui spettano tutti gli oneri (Russo, 2009). Inizialmente lo Stato ha concesso Punta della Dogana in uso gratuito al Comune di Venezia per un periodo di 99 anni, con l'obiettivo di realizzare un centro d'arte contemporanea. In seguito, il Comune ha indetto una gara pubblica per individuare il partner-gestore, vinta nel 2007 da Palazzo Grassi, di proprietà del collezionista francese François Pinault e di cui il Comune di Venezia è azionista di minoranza (Russo, 2009). Attraverso la concessione di valorizzazione Punta della Dogana riapre al pubblico nel 2009 con l'organizzazione di mostre temporanee di opere appartenenti alla collezione Pinault. Nonostante il privato abbia avuto un'ampia discrezionalità grazie alla mancanza di regolamentazioni applicative specifiche, il Centro d'arte contemporanea di Punta della Dogana rappresenta un esempio innovativo in cui gli interessi economici del soggetto privato si coniugano a finalità filantropiche e all'interesse pubblico (Russo, 2009). Inoltre la concessione di valorizzazione, così come la fondazione di partecipazione e tutte le forme di PPP, attraverso il coinvolgimento dei privati favoriscono l'apertura del sistema culturale a nuovi stimoli (Russo, 2009).

4.3 *L'arbitraggio culturale: il Louvre Abu Dhabi*

Una nuova tipologia di PPP internazionale è rappresentata dall'arbitraggio culturale, che «individua operazioni di partnership pubblico-privata di tipo globale attraverso cui collaborazioni transfrontaliere fra governi, istituzioni finanziarie e imprese consentono a paesi con scarse risorse finanziarie di tutelare, conservare e valorizzare beni culturali, condividendone benefici di natura economica ed extra-economica con paesi finanziariamente più ricchi, ma relativamente più poveri di heritage» (Segre, 2016). Sulla base di questa definizione, l'arbitraggio culturale può essere considerato una soluzione alla teoria di Greffe (2003) secondo cui l'investimento sul patrimonio culturale è più profittevole nei territori in cui non ha un ruolo motore e dove è presente una forte integrazione economica (come nelle metropoli).

Il Louvre Abu Dhabi, aperto nel 2017 nella capitale degli Emirati Arabi Uniti, è uno degli esempi più attuali di arbitraggio culturale, nonché il più discusso dalla stampa internazionale. La sua recente apertura impedisce però la presenza di pubblicazioni scientifiche sull'argomento, motivo per cui dovremmo limitarci a presentare la sua origine e la sua struttura organizzativa. Il Louvre Abu Dhabi è nato dall'accordo intergovernativo tra Francia e Emirati Arabi Uniti, firmato il 6 marzo 2007 con l'obiettivo di sviluppare e promuovere l'emirato di Abu Dhabi attraverso la creazione di un centro culturale sostenuto dall'expertise francese. L'accordo intergovernativo ha stabilito anche la creazione dell'Agence France-Muséums, un organismo con il compito di realizzare gli impegni della Francia stabiliti dall'accordo, tra cui quello della definizione del progetto scientifico e culturale del Louvre Abu Dhabi, di assistenza alla gestione del progetto architettonico e museografico, di organizzazione dei prestiti di opere e di mostre temporanee, di consiglio per la costituzione di una collezione permanente e di definizione dei pubblici. L'Agence France-Muséums riunisce le diciassette principali istituzioni culturali pubbliche francesi: il musée du Louvre, il musée d'Orsay et de l'Orangerie, il Centre Pompidou, la Bibliothèque nationale de France, il musée du quai Branly – Jacques Chirac, il musée national des arts asiatiques Guimet, il musée Rodin, il château de Versailles, la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais, il domaine national de Chambord, l'École du Louvre, il musée de Cluny – musée national du Moyen Age, il musée des Arts Décoratifs de Paris, la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges, il musée

d'archéologie nationale de Saint-Germain-en-Laye, il château de Fontainebleau e l'Opérateur du Patrimoine et des Projets Immobiliers de la Culture (OPPIC). Altri partner sono i ministeri della cultura e degli affari esteri francesi e il Dipartimento della Cultura e del Turismo di Abu Dhabi, l'Ambasciata di Francia a Abu Dhabi e l'Ambasciata degli Emirati Arabi Uniti a Parigi. Tra i partner privati ci sono gli Ateliers Jean Nouvel, gli studi dell'architetto che ha progettato la sede del Louvre Abu Dhabi nel distretto culturale Saadiyat Island, e la Tourism Development & Investment Company, che si occupa dello sviluppo del turismo culturale e delle mete residenziali a Abu Dhabi. L'Agence France-Muséums gestirà quindi per un periodo di dieci anni la circolazione e i prestiti delle opere dei musei francesi e per quindici anni si occuperà dell'organizzazione di esposizioni presso il Louvre Abu Dhabi, servendosi dell'expertise dei propri partner.

Il Louvre Abu Dhabi, ma anche l'accordo triennale tra il British Museum e il National Museum di Pechino firmato nel 2006, sono esempi internazionali di come attraverso l'arbitraggio culturale si possano coniugare «asset diversi ma complementari (risorse culturali e finanziarie)» per promuovere la valorizzazione culturale (Segre, 2016). L'arbitraggio viene infatti definito «strategia della differenza», poiché permette di sfruttare le differenze di aziende che presentano diversi vantaggi competitivi (Ghemawat, 2003).

CAPITOLO III

Il caso dell'Istituto Italiano di Cultura di Parigi

1. Premessa sulla raccolta dei dati

La raccolta dei dati necessari allo studio del caso dell'Istituto Italiano di Cultura (IIC) di Parigi si è sviluppata in due fasi. La prima fase è avvenuta tra febbraio e maggio 2018 nella sede dell'IIC di Parigi, durante uno stage svolto presso l'ufficio amministrativo-contabile. Collaborando all'attività di chiusura del bilancio consuntivo del 2017 è stato possibile consultare il bilancio in questione, la documentazione relativa alle varie voci del bilancio e le convenzioni di partnership stipulate. Durante questo periodo sono inoltre state rivolte alcune interviste al personale, in particolar modo al direttore e all'addetto culturale, le due figure responsabili della programmazione culturale. La seconda fase della raccolta dei dati è avvenuta invece sul sito internet del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MEACI), dove ogni anno l'Unità di analisi, programmazione, statistica e documentazione storica del MAECI pubblica i dati statistici relativi all'anno precedente di tutta la rete del ministero. L'ultimo annuario statistico pubblicato al momento in cui viene scritto questo studio è quello del 2017, relativo ai dati del 2016. Per

confrontare l'IIC di Parigi con la rete complessiva degli Istituti Italiani di Cultura si è quindi dovuto utilizzare questi dati.

2. La promozione della cultura e della lingua italiana a Parigi: l'Istituto Italiano di Cultura

L'Istituto Italiano di Cultura di Parigi fa parte della rete degli 83 IIC presenti nel mondo. Gli IIC sono organismi del MAECI con il compito di promuovere la cultura e la lingua italiana, attraverso l'organizzazione di manifestazioni culturali e di corsi di lingua e cultura. Nello specifico le funzioni degli IIC sono indicate nell'articolo 8 della legge n. 401 del 22 dicembre 1990: « a) stabiliscono contatti con istituzioni, enti e personalità del mondo culturale e scientifico del paese ospitante a favoriscono le proposte e i progetti per la conoscenza della cultura e della realtà italiane o comunque finalizzati alla collaborazione culturale e scientifica; b) forniscono la documentazione e l'informazione sulla vita culturale italiana e sulle relative istituzioni; c) promuovono iniziative, manifestazioni culturali e mostre; d) sostengono iniziative per lo sviluppo culturale delle comunità italiane all'estero, per favorire sia la loro integrazione nel paese ospitante che il rapporto culturale con la patria d'origine; e) assicurano collaborazione a studiosi e studenti italiani nella loro attività di ricerca e di studio all'estero; f) promuovono e favoriscono iniziative per la diffusione della lingua italiana all'estero, avvalendosi anche della collaborazione dei lettori d'italiano presso le università del paese ospitante, e delle università italiane che svolgono specifiche attività didattiche e scientifiche connesse con le finalità del presente articolo»(Riforma degli Istituti italiani di cultura e interventi per la promozione della cultura e della lingua italiane all'estero, legge n. 401/1990).

L'IIC di Parigi è tra i più attivi in Europa: nel corso del 2017 ha organizzato e partecipato a circa 170 eventi culturali, che comprendono quelli svolti nella propria sede

e quelli all'esterno. È situato nell'Hôtel de Galliffet, uno storico *hôtel particulier* nel VII *arrondissement*, di fronte all'Ambasciata d'Italia e a qualche numero civico di distanza dall'Hôtel Matignon, sede del Primo Ministro francese. Nell'edificio centrale, dove hanno sede anche la Rappresentanza Italiana presso le Organizzazioni Internazionali e gli addetti militari dell'Ambasciata, l'IIC ha un salone per gli eventi con una capienza di circa 200 persone, una sala espositiva, in cui vengono allestite delle esposizioni temporanee, e gli uffici della direzione. È inoltre presente la biblioteca dedicata a Italo Calvino, grazie al Fondo Italo Calvino nato dall'offerta della vedova Esther Singer Calvino di centinaia di traduzioni di libri del marito. La biblioteca ha il maggior numero di volumi tra tutte le biblioteche degli IIC del mondo, con 55978 volumi registrati nel 2016, pari a circa il 6 % del patrimonio librario di tutti gli 83 IIC e l'11 % di quelli dell'Unione Europea (Unità di analisi, programmazione, statistica e documentazione storica del MAECI, 2017). La lingua e la cultura italiana vengono promosse dall'IIC anche attraverso l'organizzazione di corsi di lingua: nel corso del 2016 la sede di Parigi ha avuto 1058 iscritti, il 44 % rispetto agli iscritti complessivi presso i quattro IIC presenti in Francia, e ha organizzato 115 corsi, pari al 42 % di quelli organizzati da tutti gli IIC in territorio francese (Unità di analisi, programmazione, statistica e documentazione storica del MAECI, 2017). L'IIC ha quindi anche delle aule per i corsi e una cucina in cui vengono organizzati corsi di cucina italiana. Per ospitare gli artisti e i conferenzieri invitati, l'IIC ha poi a disposizione due foresterie.

	IIC Parigi	IIC Francia	IIC UE	Totale 83 IIC
Corsi di lingua	115	275	2483	8102
Iscritti ai corsi di lingua	1058	2405	21718	71883
Patrimonio librario	55978	91927	497098	984958

Tabella 1 Dati riferiti al 2016. Fonte: Unità di analisi, programmazione, statistica e documentazione storica del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (2017), Annuario statistico 2017.

Sotto l'aspetto delle risorse umane, nel corso del 2017 il personale dell'IIC di Parigi ha subito un'evoluzione da 12 a 13 dipendenti: un direttore, che resta in carico due anni rinnovabili una volta e che svolge le funzioni di rappresentanza e di raccordo con le autorità diplomatiche italiane competenti per il territorio, decide annualmente la programmazione culturale e l'organizzazione del personale, si occupa della gestione finanziaria e patrimoniale ed è il solo a poter autorizzare le spese; due addetti culturali, che hanno concluso il proprio mandato di quattro anni e hanno lasciato il posto a un unico addetto, che principalmente si occupa della programmazione culturale e della rappresentanza, affiancando, o sostituendo in caso di necessità, il direttore; nove impiegati a contratto, che sono aumentati di due unità, diventando undici, e che si occupano, a seconda dell'ufficio a cui sono assegnati, dell'amministrazione contabile, dell'organizzazione delle manifestazioni culturali e dei corsi di lingua, della biblioteca, dell'accoglienza del pubblico e dell'ufficio stampa. Il personale a contratto deve conoscere l'italiano e il francese e al momento della selezione deve risiedere in Francia da almeno due anni. Mentre la gestione del personale spetta al Ministero e all'Ambasciata, l'IIC gestisce in modo diretto l'assunzione degli insegnanti per i corsi di lingua e cultura italiana, il cui numero varia a seconda delle esigenze e degli iscritti.

Per quanto riguarda invece le risorse finanziarie, gli IIC hanno una propria autonomia, ma ricevono una dotazione ministeriale annuale. L'IIC di Parigi ha ricevuto nel corso del 2017 una dotazione ministeriale di poco più di 600 mila euro, maggiore rispetto all'abituale di 335 mila grazie all'ottenimento di finanziamenti straordinari riservati alla sicurezza e alla promozione della lingua e della cultura italiana all'estero. La dotazione ministeriale del 2017 corrisponde al 47 % del totale delle entrate, ma ha coperto solo per il 55 % il totale delle uscite. Oltre alla dotazione, l'IIC ha quindi delle entrate proprie, di cui la parte più consistente è rappresentata dalle iscrizioni ai corsi, circa il 27 % del totale delle entrate. Con le entrate derivanti dalle iscrizioni ai corsi l'IIC potrebbe quasi interamente autofinanziare le proprie manifestazioni culturali, il capitolo di spesa più importante sia in termini numerici sia per quanto riguarda la funzione di promozione culturale. Inoltre, il 4 % delle entrate dell'IIC è rappresentato dall'affitto dei propri locali per l'organizzazione di eventi privati o di altri enti pubblici italiani, eventi che devono essere comunque in linea con gli impegni istituzionali dell'IIC. Un altro capitolo di entrate significativo è quello relativo alle sponsorizzazioni che l'IIC riceve da enti italiani: nel 2017, ad esempio, la casa editrice Sellerio ha finanziato la pubblicazione del libro *Caro*

Montalbano, curato dall'IIC in occasione di una rassegna dedicata alla Sicilia. L'importanza delle sponsorizzazioni è determinata, più che dalla cifra in sé (che complessivamente rappresenta lo 0.72 % del totale delle entrate), dalle possibilità che offrono nell'arricchire la propria programmazione culturale, attraverso l'offerta di un prodotto finale di maggiore qualità.

Totale entrate	€ 1.291.089,33
Dotazione ministeriale	€ 602.182,61
Sponsorizzazioni da enti, istituzioni e privati	€ 9.370,32
Iscrizioni ai corsi	€ 347.281,00
Altre entrate (affitto dei locali)	€ 47.458,91
Totale uscite	
	€ 1.092.070,00
Manifestazioni culturali	€ 355.584,41
Spese di personale (docenza di lingua e consulenza)	€ 217.669,16
Spese di funzionamento (costi fissi)	€ 198.623,60

Tabella 2 Le voci più significative del bilancio consuntivo dell'esercizio finanziario 2017 dell'IIC di Parigi.

3. Lo sviluppo delle partnership internazionali

Le scarse risorse in termini di personale, i budget limitati, per di più gravati dai consistenti costi fissi di manutenzione che comporta l'edificio storico in cui ha sede, e il ricco contesto culturale della città di Parigi hanno spinto l'IIC a tessere una fitta rete di partnership con istituzioni culturali francesi e italiane. Se assumiamo la definizione di internazionalizzazione di Palumbo e Montalbano («valorizzazione dei collegamenti materiali e immateriali con l'esterno e la realizzazione di progetti di collaborazione transnazionale e di cooperazione decentrale per lo sviluppo locale», 2007), nel caso dell'IIC, organismo italiano con sede in Francia, sia le partnership con istituzioni francesi che con istituzioni italiane possono essere considerate internazionali; allo stesso modo per sviluppo locale si può intendere sia quello italiano, attraverso la promozione e valorizzazione della cultura e degli artisti italiani, sia quello francese, dal momento che l'attività dell'IIC ha delle ripercussioni positive sul contesto culturale ed economico francese (ad esempio quando l'IIC invita artisti o intellettuali francesi).

Nel corso del 2017 l'IIC di Parigi ha stipulato una trentina di convenzioni di partnership, in aggiunta a quelle stipulate nel 2016 che hanno avuto esecuzione nel 2017. Questa strategia è il risultato di una visione comune del direttore e dell'addetto culturale, entrambi convinti della necessità di questa rete di collaborazioni. Innanzitutto perché l'IIC «non ha l'autarchia sulla cultura italiana in Francia», afferma il direttore. Le partnership inoltre permettono all'IIC di organizzare più eventi, poiché permettono di condividere le spese con altre istituzioni e in questo modo di distribuire il proprio budget tra un maggior numero di eventi e soggetti. Secondo il direttore questo produce non solo dei vantaggi economici, ma anche e soprattutto culturali, dal momento che una programmazione culturale più ricca rappresenta un vantaggio per la promozione della cultura italiana. Le partnership consentono anche di raggiungere un pubblico più vasto, poiché alla rete di diffusione dell'IIC si aggiungono quelle dei partner francesi e italiani. Nel momento in cui l'accordo di collaborazione viene stipulato con un'organizzazione internazionalmente riconosciuta, associare il nome dell'IIC a questa organizzazione permette di beneficiare della sua immagine e di quel vantaggio competitivo che le ha permesso di raggiungere l'internazionalità. Oltre alla costruzione dell'audience e alla riduzione dei costi, un altro vantaggio derivante dalle partnership è una maggiore qualità dell'offerta, poiché l'IIC può

collaborare con partner che possono proporre eventi con un maggior livello di specializzazione e qualità artistica; in questo modo l'IIC può non solo distribuire il proprio budget tra più soggetti, ma lo può fare anche in modo più efficiente. Dal punto di vista del pubblico dell'IIC, invece, le partnership tendono ad aumentare il livello di soddisfazione: nel momento in cui il pubblico può frequentare un maggior numero di manifestazioni e può acquistare da un maggior numero di organizzazioni, la sua capacità di discernere tra più prodotti aumenta e così aumenta anche la soddisfazione finale.

Le partnership dell'IIC di Parigi nascono principalmente nel momento in cui istituzioni francesi si rivolgono all'IIC per chiedere un sostegno nell'organizzazione dei propri progetti culturali. Il direttore e l'addetto culturale devono allora valutare con quali partner collaborare e quali progetti sostenere sulla base dei contenuti proposti, in modo da spartire il budget dell'IIC con accuratezza e efficienza. Secondo il direttore, è questa la fase che presenta più difficoltà nella gestione delle partnership. Inoltre, la scelta dei partner definisce e rispecchia una linea culturale che differenzia una direzione da un'altra. Oltre alla propensione più o meno marcata alle partnership internazionali, anche la scelta del tipo di partnership può infatti definire la politica culturale scelta da ogni singolo IIC. Nonostante la Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese del MEACI definisca delle linee guida annuali che tutti gli IIC devono seguire e che riguardano soprattutto delle tematiche da promuovere in modo congiunto, l'apertura alle partnership internazionali resta una prerogativa dei direttori, che dipende quindi dalle loro attitudini manageriali e dalle considerazioni personali su qual è l'essenza della promozione culturale. L'attuale direzione dell'IIC di Parigi crede nei vantaggi derivanti dalle partnership internazionali e per questo investe una parte considerevole del proprio tempo e del proprio budget in esse. Inoltre, la scelta dei partner avviene sulla base di una visione della promozione culturale sia in termini di diffusione di ciò che ha già un proprio riconoscimento e visibilità (come ad esempio i grandi registi italiani del Novecento) sia in termini di sostegno alla creazione contemporanea, più innovativa e alla ricerca di affermazione.

L'articolo 19 del Decreto Ministeriale n. 392 (1) del 27 aprile 1995 afferma che «associazioni, fondazioni e privati, sia italiani che stranieri, possono partecipare finanziariamente all'attività degli istituti. In particolare tale partecipazione può assumere anche la forma di sponsorizzazione alla singola iniziativa o all'attività degli istituti in

generale, nonché di donazione e di contributo diretto a manifestazioni organizzate dagli istituti, sia singolarmente che congiuntamente a terzi». (Regolamento recante norme sull'organizzazione, il funzionamento e la gestione finanziaria ed economico-patrimoniale degli istituti italiani di cultura all'estero, 1995). In questo caso è l'IIC a rivolgersi ad altre istituzioni o privati e a ricercare sostegno esterno attraverso accordi di sponsorizzazione, generalmente più difficili da ottenere e che richiedono più tempo da parte dell'IIC per costruire un rapporto di fiducia su cui basare la collaborazione. Un esempio in questo senso è quello già citato della casa editrice Sellerio; per l'IIC di Parigi gli accordi di sponsorizzazione più frequenti sono appunto quelli con le case editrici, francesi e italiane, che possono in questo modo sponsorizzare la presentazione di un libro presso la sede dell'IIC, prendendo in carico tutte le spese relative all'evento.

Le partnership stipulate dall'IIC di Parigi inglobano tutti i settori culturali. Il campo cinematografico è molto ricco: c'è la Cinémathèque française, il Festival Courts Devant, l'Istituto Luce, la rassegna Cinéma du réel della Bibliothèque publique d'information del Centre Pompidou, il Festival Cinéma Grand Action, il Festival Annecy Cinéma Italien, il Festival International de Films de Femmes de Créteil, il Festival International du Film Pariscience, la rassegna Terre di cinema, i Rencontres Internationales Paris-Berlin. Per quanto riguarda la musica, nel 2017 i partner dell'IIC sono stati il Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris, l'Accademia della Scala, l'Accademia dei cameristi, il festival Banlieues Blues-Jazz en Seine-Saint-Denis, il festival Concerts d'Automne di Tours, la Fondazione Amici della Fenice. Nel settore letterario c'è stata la partnership con la Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori e il Festival VO-VF. A sostegno della giovane fotografia contemporanea l'IIC ha collaborato con il festival Circulation(s) - Festival de la jeune photographie européenne. Nel campo teatrale c'è la partnership con il Piccolo Teatro di Milano e il festival Face à Face, mentre tra le istituzioni museali partner ci sono la rete parigina dei musei municipali Paris Musées e il Palais de Tokyo per il festival Do Disturb. Nella danza ci sono i Rencontres Choréographiques Seine Saint Denis e il Festival June Events. Inoltre l'IIC ha collaborato nell'organizzazione della Nuit blanche e con l'Association des Historiens de l'Art Italien.

Tutte queste partnership dell'IIC si basano su delle convenzioni bilaterali che stabiliscono di volta in volta i termini della collaborazione e i rispettivi impegni dei due partner. Tutte le convenzioni presentano una struttura simile: gli impegni dell'IIC

consistono generalmente nel coprire le spese di trasporto e alloggio relativi agli artisti italiani specificati, per una somma massima precisata e su presentazione dei giustificativi di spesa; il partner, solitamente l'organizzatore dell'evento in questione, si impegna in cambio a inserire il logo dell'IIC su tutti i supporti di comunicazione e a riservare degli inviti per l'IIC. Oltre a questa struttura di base, le convenzioni presentano delle particolarità che vanno oltre il rapporto di sponsorizzazione e rendono le partnership più complesse. Per questo è interessante analizzare singolarmente le convenzioni di partnership ritenute più significative o esemplificative ai fini analitici, e saranno quindi presentate di seguito a seconda dei settori artistici a cui si riferiscono. Inoltre si porrà l'attenzione sulla partecipazione dell'IIC alle due reti di istituti culturali stranieri di Parigi, il FICEP e l'EUNIC.

3.1. Il cinema: la Cinémathèque française e i Rencontres Internationales Paris-Berlin

La convenzione con la Cinémathèque française riguarda la collaborazione nelle retrospettive dedicate a due registi italiani, Luchino Visconti e Vittorio Cottafavi. Per quanto riguarda la prima retrospettiva, l'impegno dell'IIC consiste nella presa in carico delle spese organizzative entro un tetto massimo, mentre la Cinémathèque si impegna a menzionare il sostegno dell'IIC di Parigi sul programma della retrospettiva, a inserirne il logo nel comunicato stampa, nella newsletter e nel sito internet, a fornire all'IIC dei biglietti per le proiezioni della retrospettiva e degli inviti per la serata di apertura. Nella retrospettiva dedicata a Cottafavi invece, l'IIC si fa carico delle spese di traduzione e dei sottotitoli di tre lungometraggi per un massimo di spesa specificato per film; gli impegni della Cinémathèque restano invariati, con l'aggiunta dell'impegno ad assicurare la presentazione del film *Nos Rêves* presso l'IIC e fornirne il supporto alla proiezione. La

partnership con la Cinémathèque française consente quindi all'IIC di associare il proprio nome all'immagine di una delle istituzioni internazionalmente riconosciute in ambito cinematografico, di potersi affidare alle sue competenze specialistiche e di assicurare così una maggiore qualità agli eventi. L'organizzazione di una serata presso la sede dell'IIC permette inoltre di aprire i propri spazi ad un pubblico nuovo e più vasto.

La convenzione stipulata con il festival Rencontres Internationales Paris-Berlin prevede invece la presa in carico da parte dell'IIC dei biglietti aerei e delle spese di soggiorno di quattro artisti e di una curatrice italiani, per una spesa massima specificata; il festival si impegna invece a inserire il logo dell'IIC su tutti i supporti di comunicazione. Il festival si svolge a Parigi, al teatro La Gaité Lyrique, e a Berlino; ha per missione la promozione della creazione contemporanea nel cinema, nel video e nella multimedia e lo sviluppo di una rete internazionale di scambi culturali. La partnership permette quindi all'IIC di sostenere gli artisti italiani impegnati nel festival e di dare loro visibilità anche attraverso la propria rete; inoltre, l'IIC può farsi conoscere presso il pubblico di un festival internazionale e di più di 65 mila follower della pagina Facebook (dato della pagina Facebook del festival).

The screenshot shows the website interface for the Cinémathèque française. At the top, there is a navigation bar with the following menu items: CINEMATHEQUE, ÉVÈNEMENTS, BIBLIOTHÈQUE, MUSÉE, COLLECTIONS, DÉCOUVRIR, GROUPES, PRATIQUE, PROFESSIONNELS, and a search icon. Below the navigation bar, a breadcrumb trail reads: LUCHINO VISCONTI > DANS LES SALLES > DÉCOUVRIR. The main content area features the heading 'PARTENAIRES ET REMERCIEMENTS' in red. Below this heading, a text block states: 'Avec le soutien de l'Institut culturel italien de Paris, à l'occasion du cycle « Milan, ville en mouvement », qui aura lieu à l'IIC du 13 septembre au 4 décembre 2017.' Underneath the text are the logos for 'ISTITUTO italiano di CULTURA' and 'LUCE CINECITTÀ'. At the bottom of the page, there is a footer section with the contact information for LA CINÉMATHEQUE FRANÇAISE (51 Rue de Bercy, 75012 Paris, M° Bercy Lignes 14 and 6), social media icons for Facebook, Twitter, Tumblr, YouTube, and Instagram, and a newsletter subscription link: 'Abonnez-vous à nos newsletters'. There are also links for 'Informations institutionnelles' and 'Mentions légales'.

Figura 1 Pagina della retrospettiva dedicata a Luchino Visconti sul sito della Cinémathèque française.

Fonte: www.cinematheque.fr.



Rocco et ses frères



Sandra



Violence et passion

AUTOUR DE LUCHINO VISCONTI

LUCHINO VISCONTI

DE CARLO LIZZANI
ITALIE/1999/60'/VOSTF/VIDÉO

Portrait de Visconti par l'un de ses compagnons de route pendant de longues années. Le film comprend de nombreuses archives et des témoignages d'acteurs avec qui il a tournés.

Film sous réserve
je 02 nov 20h00

LUCHINO VISCONTI, LE CHEMIN DE LA RECHERCHE

DE GIORGIO TREVES
FRANCE/2006/52'/VIDÉO

Luchino Visconti a toujours rêvé d'adapter *À la recherche du temps perdu* de Marcel Proust. Il s'est même très sérieusement attelé à ce projet mais n'y est jamais parvenu. Giorgio Treves mène une enquête passionnante, images d'archives et témoignages à l'appui.

Film sous réserve
je 02 nov 21h30

CONFÉRENCE

“VISCONTI / PROUST : LE LABYRINTHE PROFOND”
PAR GABRIELA TRUJILLO

En 1970, Luchino Visconti et la scénariste Suso Cecchi d'Amico écrivent le scénario d'un projet que le cinéaste caressait de longue date : l'adaptation cinématographique d'*À la recherche du temps perdu* de Marcel Proust. L'année suivante, au moment où sort *Mort à Venise*, Visconti part effectuer des repérages en France. Casting pressenti : Alain Delon, Helmut Berger, Marlon Brando, Simone Signoret, Silvana Mangano, Greta Garbo... Mais le projet s'arrête. De ce film jamais tourné, on dira les vestiges et, surtout, la manière dont «une espèce de musicalité proustienne» hante et traverse nombre de films de Visconti, qui rêvait de Proust et d'en rendre le style par «une position, une attitude, une tristesse, un moment de jalousie».

Docteure en cinéma, critique, ancien professeur à L'École du Louvre et la New York University, **Gabriela Trujillo** travaille à la Cinémathèque française.

je 26 oct 19h00

À la suite de la conférence, à 21h30, projection d'un film choisi par la conférencière : *L'Innocent* de Luchino Visconti (1975), voir P.55.

Tarifs conférence : PT 4€, TR 3€, Libre Pass accès libre.
Possibilité billet couplé conférence + séance : 8.5€ (au lieu de 10.5€).



Avec le soutien de



Avec le soutien de l'Institut culturel italien de Paris, à l'occasion du cycle "Milan à l'honneur", qui aura lieu à l'ICC du 13 septembre au 4 décembre 2017.



REMERCIEMENTS : ACACIAS (LES), CINÉMATHEQUE DE TOULOUSE, FILMS SANS FRONTIÈRES, GAUMONT, INA, INSTITUT LUMIÈRE, ISTITUTO LUCE CINECITTÀ, LES ACACIAS, PARK CIRCUS, PATHÉ DISTRIBUTION, TAMASA DISTRIBUTION, THÉÂTRE DU TEMPLE

Figura 2 Pagina del programma della Cinémathèque française sulla retrospettiva dedicata a Luchino Visconti in cui compare il logo dell'IIC di Parigi. Fonte: www.cinematheque.fr.

RENCONTRES INTERNATIONALES PARIS/BERLIN
NEW CINEMA AND CONTEMPORARY ART

INFORMATION PROGRAMME CATALOGUE COLLABORATION **IMAGE LAB** NEWSLETTER Enter your email

In Paris In Berlin

Supports in Paris

Les Rencontres Internationales in Paris are held with the support of the following cultural institutions and private partners

PARTNER VENUES



Forum des images, Centre Pompidou, Le Carreau du Temple, Luminor Hôtel de Ville, Cité internationale des arts.

CULTURAL INSTITUTIONS



City of Paris, Regional Council Île-de-France, DRAC Île-de-France - Ministry of Culture. Forum des images, Centre Pompidou, Le Carreau du Temple, Luminor Hôtel de Ville, Cité internationale des arts. Goethe Institut, Canadian Cultural Centre, Royal Embassy of Denmark, Danish Arts Foundation, Mondriaan Fonds, Austrian Cultural Forum, Instituto Cervantes, Ministry of Culture of Luxembourg, Camões Cultural Institute, Embassy of Portugal, Flanders State of the Art, Italian Cultural Institute, Polish Institute, OCA Office for Contemporary Art Norway, Swedish Institute, Pro Helvetia swiss arts council, TRAM contemporary art network Paris/Île-de-France.

Figura 3 Pagina del sito internet del festival Rencontre Internationales Paris-Berlin dedicata ai partner dell'edizione parigina. Fonte: http://www.art-action.org/site/en/upper/support/_paris.php.

3.2. La musica: l'Accademia Teatro alla Scala e il Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris

La partnership con l'Accademia Teatro alla Scala di Milano è nata per la realizzazione di una mostra dedicata a Maria Callas presso l'IIC. Gli impegni dell'Accademia della Scala previsti dalla convenzione sono la fornitura del materiale fotografico d'archivio necessari alla comunicazione e, per quanto riguarda la mostra, l'allestimento e il disallestimento attraverso due persone del proprio staff, la realizzazione dei costumi da esibire e dei pannelli, l'organizzazione del trasporto da Milano a Parigi e viceversa e la presa in carico della metà delle relative spese, oltre alla copertura assicurativa dei costumi. Per il vernissage della mostra, inoltre, l'Accademia Teatro alla Scala si impegna a portare due solisti dell'Accademia di perfezionamento per canti lirici e un Maestro accompagnatore, a occuparsi dei relativi contratti, degli obblighi previdenziali e del noleggio del materiale musicale. L'IIC si impegna invece ad assicurare la disponibilità dei propri spazi per la mostra e la serata di vernissage, a prendere in carico le spese di viaggio e di alloggio del personale dell'Accademia, le spese del personale tecnico e di sicurezza, la metà delle spese di trasporto della mostra e le spese di grafica e stampa; si impegna inoltre a sottoporre alla visione del partner la propria comunicazione relativa alla mostra e al vernissage. Con un'unica partnership l'IIC può quindi organizzare insieme alla scuola di uno dei teatri d'opera più prestigiosi al mondo un'esposizione temporanea presso i propri spazi e un concerto di elevato livello artistico per il vernissage.

Con il Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris l'IIC ha invece stipulato un accordo per l'organizzazione di un concerto presso la sede dell'IIC con quattro allievi del Département jazz et musiques improvisées del Conservatoire de Paris e quattro allievi italiani di Siena Jazz – Accademia Nazionale del jazz. Il Conservatoire de Paris prende in carico le spese di vitto e alloggio di sei persone di Siena Jazz, mette a disposizione una sala prove per la preparazione del concerto, fornisce gli strumenti e si occupa delle relative spese di trasporto e assicurazione, ad esclusione del pianoforte. L'IIC mette a disposizione gli spazi per il concerto e il personale d'accoglienza, fornisce il mobilio musicale necessario e il proprio pianoforte, prende in carico il pagamento dei diritti SACEM e SPEDIDAM (Société des Auteurs, Compositeurs et Éditeurs de Musique e Société de Perception et de Distribution des Droits des Artistes-interprètes, le società

francesi per la gestione dei diritti d'autore), si occupa della stampa dei programmi, delle spese di comunicazione e dell'accoglienza del pubblico. Inoltre, l'IIC si impegna a menzionare la partnership e a inserire il logo del Conservatoire de Paris su tutti i supporti di comunicazione, a mettere a disposizione un numero stabilito di inviti per il Conservatoire de Paris e Siena Jazz, ad eseguire una registrazione audiovisiva del concerto e a rimetterne una copia al proprio partner. La convenzione precisa inoltre che la comunicazione e la promozione del concerto avvenga in modo congiunto attraverso i rispettivi supporti di comunicazione. Oltre ai vantaggi già citati nelle precedenti collaborazioni relativi alla comunicazione e alla visibilità, con questa partnership l'IIC può organizzare presso la propria sede un concerto di elevato livello artistico, affidandosi a due istituzioni musicali tra le più riconosciute in ambito internazionale; la partnership si fa inoltre promotrice di giovani talenti e della rete presente tra il Conservatoire de Paris e Siena Jazz.

3.3. Il teatro: la Fondazione Piccolo Teatro di Milano e PAV

Per quanto riguarda il settore teatrale, è interessante la partnership stipulata con la Fondazione Piccolo Teatro di Milano, che si è impegnata ad organizzare e realizzare una rappresentazione della lettura scenica del romanzo di Elio Vittorini "Uomini o no" presso la sede dell'IIC. L'impegno dell'IIC consiste invece nel contribuire alle spese sostenute dalla Fondazione con il versamento di una somma specificata, nel fornire il materiale e il personale tecnico necessario alla rappresentazione, nel pagamento dei diritti d'autore e nel rispetto delle indicazioni della Fondazione per la promozione dello spettacolo. Grazie a una partnership con un'organizzazione culturale italiana come la Fondazione Piccolo Teatro di Milano, l'IIC può non solo promuovere la cultura italiana a Parigi, ma anche

sostenere le attività del partner, innescando un circolo virtuoso che favorisce anche la creazione culturale in Italia.

L'IIC collabora inoltre con PAV, organismo di promozione culturale riconosciuto dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT), attivo nella creazione di reti nazionali e internazionali di opere e artisti e nel sostegno dei processi di internazionalizzazione. La partnership è iniziata nel 2009 per l'organizzazione del festival *Face à Face – Parole d'Italia per scene di Francia*, progetto gemello a quello sviluppato in Italia dall'Ambasciata di Francia a Roma (*Face à Face – Parole di Francia per scene d'Italia*) e che vuole promuovere la drammaturgia contemporanea italiana attraverso il sostegno alla traduzione dei testi e alla circolazione presso i teatri e i festival francesi. Insieme al MiBACT, l'IIC è uno dei principali finanziatori del festival *Face à Face* in Francia. L'IIC collabora inoltre attraverso l'organizzazione di eventi del festival presso la propria sede: nel 2017 ha organizzato la lettura di *Occident Express* di Stefano Massini da parte di Ottavia Piccolo e un atelier sulla scrittura teatrale condotto da Daria Deflorain e Antonio Tagliarini. Questa collaborazione è quindi esemplare di come l'attività dell'IIC possa sostenere i processi di internazionalizzazione attraverso le partnership e in questo modo favorire la promozione della cultura italiana all'estero.

3.4. La letteratura: la Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori e il Festival VO-VF

L'accordo di partnership con la Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori è stato stipulato per l'organizzazione della mostra *Milano, a place to read* presso la biblioteca "Italo Calvino" dell'IIC. La mostra, dedicata al rapporto tra la città di Milano e il mondo dell'editoria e della lettura, rientra in un ciclo di eventi intorno al capoluogo lombardo organizzati nell'autunno 2017 presso l'IIC, così come l'esposizione dedicata a Maria Callas

di cui si è parlato in precedenza. La Fondazione Mondadori si è occupata della creazione di dieci pannelli, che si è impegnata a lasciare a tempo indeterminato a disposizione dell'IIC per la circolazione della mostra presso gli IIC dell'area francofona. L'IIC, oltre a garantire l'agibilità degli spazi espositivi e a predisporre l'allestimento dei locali, ha rimborsato alla Fondazione Mondadori le spese sostenute per la realizzazione della mostra entro una spesa massima specificata. La mostra organizzata grazie a questa partnership è poi stata esposta presso la sede dell'IIC di Strasburgo, a prova di come la collaborazione possa favorire la circolazione della cultura e possa inserirsi all'interno della rete di promozione della cultura italiana.

La convezione stipulata con l'associazione VO-VF, che si occupa della promozione, organizzazione e finanziamento di attività culturali intorno alla letteratura, riguarda la partecipazione alla V edizione del Festival VO-VF, festival di traduzione letteraria che ha avuto luogo tra le fine di settembre e l'inizio di ottobre 2017 presso il Château du Val Fleury. L'accordo di partnership prevede l'impegno da parte dell'IIC di Parigi a sostenere le spese relative al viaggio e all'alloggio dei traduttori italiani invitati al festival. L'associazione VO-VF si impegna invece ad inserire il logo dell'IIC sulla brochure, sul sito internet e su tutto il materiale di comunicazione del festival. Questa partnership è un esempio di come le collaborazioni permettano all'IIC di Parigi di sostenere la cultura italiana non solo all'interno della capitale francese, ma in tutta la regione dell'Île de France.

3.5. I musei e i centri d'arte: il Musée Cognacq-Jay (Paris Musées) e il Palais de Tokyo

Il Musée Cognacq-Jay, uno dei 14 musei municipali della rete Paris Musées, ha esposto presso la propria sede la mostra *Sérénissime! Venise en fête de Tiepolo à Guardi*,

da febbraio a giugno 2017. La partnership con l'IIC si inserisce nel quadro di questa esposizione dedicata alla pittura veneziana. L'accordo prevede infatti una riduzione tariffaria del biglietto d'ingresso per gli iscritti alla sessione primaverile dei corsi di italiano presso l'IIC. L'impegno di quest'ultimo è stato invece di organizzare presso la propria sede e con il sostegno dell'équipe del museo una o più conferenze sulla pittura veneziana del XVII secolo e quattro serate cinematografiche (*Il Casanova* di Federico Fellini, *Senso* e *Morte a Venezia* di Luchino Visconti, *Pane e Tulipani* di Silvio Soldini). Inoltre, le parti hanno promosso la partnership in modo congiunto su tutti i rispettivi supporti di comunicazione. La presenza di agevolazioni per il pubblico dell'IIC nei confronti del museo partner è un'altra modalità secondo cui può svilupparsi una partnership, che in questo modo può aspirare ad ampliare il pubblico di entrambi i partner. Attraverso la collaborazione, l'IIC può inoltre usufruire dell'expertise del partner per l'organizzazione di eventi presso i propri spazi, così come è stato con la partnership con la Cinémathèque française.

Da qualche anno l'IIC di Parigi è partner anche del Festival *Do Disturb* organizzato dal Palais de Tokyo, il più grande centro di arte contemporanea d'Europa. Il festival si svolge nella sede del Palais de Tokyo, a pochi passi dalla Tour Eiffel, e propone performance, spettacoli di danza, teatro e musica grazie alla collaborazione con numerose grandi istituzioni culturali, come il MoMA e la Tate Modern. Per l'edizione del 2017 la partnership con l'IIC prevedeva l'impegno da parte del Palais de Tokyo di dare visibilità al logo dell'IIC sui canali di comunicazione del festival; in cambio l'organismo italiano si è impegnato ad ospitare gli artisti italiani presso una delle proprie foresterie e a contribuire alle spese relative all'organizzazione delle loro performance. La partnership permette quindi all'IIC di sostenere la creazione artistica contemporanea a fianco delle istituzioni internazionali più prestigiose in tale ambito, nonché di partecipare all'organizzazione di un festival che riunisce artisti di diversa provenienza e ha un vasto pubblico internazionale.

The image shows a screenshot of a Facebook post from the page 'Palais de Tokyo'. The post is dated '22 aprile 2017' and contains the following text: 'Vous n'avez pas pu venir hier ? Pas d'inquiétude, le festival #DoDisturb continue aujourd'hui, ce soir et demain !'. Below the text is a video thumbnail showing a shirtless male performer on a stage with a large, curved, illuminated structure in the background. The video has a play button icon in the center. At the bottom of the post, the engagement statistics are displayed: 109 likes, 6 comments, 30 shares, and 11,402 views. On the left side of the screenshot, the page's navigation menu is visible, including options like 'Home', 'Informazioni', 'Eventi', 'Video', 'Foto', 'Post', 'Twitter', and 'Instagram'. The page name 'Palais de Tokyo' and its handle '@palaisdetokyo' are also visible.

Figura 4 Post della pagina Facebook del Palais de Tokyo con un video relativo al festival Do Disturb del 2017 che ha avuto 11402 visualizzazioni. Fonte: <https://www.facebook.com/palaisdetokyo/> [consultato il 9 luglio 2018].

3.6. Le reti degli istituti culturali stranieri: FICEP e EUNIC

L'IIC fa parte anche delle due reti che riuniscono gli istituti culturali stranieri presenti a Parigi: il FICEP, Forum des Instituts Culturels Étrangers à Paris, e l'EUNIC, European Union National Institutes for Culture. Oltre a partecipare all'organizzazione delle attività delle due reti, l'IIC di Parigi contribuisce finanziariamente al loro funzionamento con una quota annuale che spetta a tutti i membri. La presenza all'interno di queste reti significa essere inseriti nella trama parigina di realtà internazionali aventi lo stesso obiettivo di promuovere la cultura.

Il FICEP è nato nel 2002 per riunire i 53 istituti culturali stranieri di Parigi e farli collaborare per la promozione delle differenti culture, attraverso la creazione di una rete culturale locale e allo stesso tempo internazionale. Sostenuto da numerose istituzioni, tra cui la città di Parigi e il Ministero della Cultura francese, nel corso del 2017 ha organizzato tre festival ai quali l'IIC ha collaborato attraverso l'organizzazione di eventi presso la propria sede: il Festival Jazzycolors, la Semaine des cultures étrangères e la Semaine des cinémas étrangers. Per il primo, festival di musica jazz internazionale, l'IIC ha organizzato un concerto del trombettista Giovanni Falzone. La Semaine des cultures étrangères è invece una settimana di eventi intorno ad un tema, che per l'edizione del 2017 è stato la strada e a cui l'IIC ha partecipato con la proiezione del film *Non è un paese per giovani* di Giovanni Veronesi. Invece per la Semaine des cinémas étrangers, settimana dedicata al cinema internazionale, all'IIC è stato presentato un film italiano contemporaneo non ancora distribuito in Francia, *La macchinazione* di David Grieco.

L'EUNIC raggruppa invece i soli istituti nazionali culturali d'Europa, che a Parigi sono 34, ed è una rete europea suddivisa in cluster, tra i quali appunto quello parigino. L'EUNIC Paris è nato all'interno del FICEP, con il quale condivide dei progetti comuni. La partecipazione dell'IIC all'interno di questa rete avviene attraverso l'organizzazione di laboratori di lingua italiana legati all'arte e la partecipazione alla Giornata europea delle lingue, che nel 2017 è stata celebrata con una Promenade européenne et multilingue, una passeggiata attraverso Parigi alla scoperta di artisti europei che qui hanno vissuto e lavorato.

4. Un confronto tra i casi di partnership

Dall'analisi delle convenzioni di partnership prese ad esame è possibile individuare delle variabili presenti nei vari casi. Le variabili associate ai casi di partnership vengono rappresentate nella tabella 3. La prima variabile è la presenza di una comunicazione congiunta tra i partner. Ci sono poi la presenza di una contribuzione da parte dell'IIC in termini di spesa e l'organizzazione di eventi presso la sua sede. Possono esserci inoltre delle agevolazioni riservate allo staff dell'IIC o al suo pubblico, come degli inviti riservati per l'inaugurazione o delle riduzioni per il biglietto d'ingresso alla mostra. Le partnership possono prevedere la fornitura dell'expertise artistica dei partner, favorire la promozione di una rete locale o internazionale e della creazione artistica contemporanea italiana.

Lo studio delle variabili permette di individuare le caratteristiche che accomunano le partnership esaminate dell'IIC di Parigi. Più della metà prevedono una comunicazione congiunta tra i partner e l'organizzazione di uno o più eventi presso la sede dell'IIC. Quasi tutte le partnership (il 92 %) comportano invece la contribuzione alle spese da parte dell'IIC. Dal momento che la possibilità offerta dalle partnership di organizzare eventi presso la sede dell'IIC è strettamente connessa alla variabile della contribuzione in termini di spesa, ci si soffermerà quindi sull'analisi di quest'ultima variabile e di quella relativa alla comunicazione congiunta. Prima si presenterà un confronto sulle uscite dell'IIC di Parigi, poi un confronto tra i mezzi di comunicazione utilizzati dall'IIC e dai suoi partner.

	Comunicazione congiunta	Contributo spese	Eventi in IIC	Agevolazioni	Expertise artistica dei partner	Promozione rete	Promozione creazione contemporanea italiana
Cinémathèque française	●	●	●	●	●		
Rencontres Internationales Paris-Berlin	●	●					●
Accademia della Scala		●	●		●		
Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris	●	●	●		●	●	●
Fondazione Piccolo di Milano		●	●		●		●
PAV		●	●			●	●
Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori		●	●		●		
Festival VO-VF	●	●					
Musée Cognacq-Jay	●			●	●		
Palais de Tokyo	●	●					●
FICEP	●	●	●			●	
EUNIC	●	●				●	

Tabella 3 Variabili presenti per ogni caso di partnership studiato.

4.1. Il contributo in termini di spesa: le uscite associate agli eventi in partnership

Un confronto tra le uscite associate agli eventi organizzati in partnership e quelle relative agli eventi organizzate esclusivamente dall'IIC è possibile partendo dal bilancio consuntivo dell'IIC relativo all'anno finanziario 2017. Nella tabella 4 vengono indicate le uscite associate agli eventi organizzati attraverso due partnership e a due eventi organizzati esclusivamente dall'IIC. In questo modo è possibile individuare delle differenze in termini di spesa tra le due modalità organizzative.

Eventi in partnership		Eventi non in partnership	
Partnership Cinémathèque française	€ 4.250	Proiezione "Milano 2015" e dibattito	€ 2.900
retrospettiva Visconti	€ 2.000	sottotitoli in francese	€ 1.500
retrospettiva Cottafavi	€ 2.250	alloggio e volo conferenzieri	€ 1.400
Partnership Conservatoire National Supérieur de Musique et Danse de Paris	€ 240	Concerto Mauro Gargano (sestetto)	€ 3.600
accordatura pianoforte	€ 240	volo, alloggio, cachet e oneri sociali per 6 musicisti	€ 2.600
		sonorizzazione sala	€ 1.000

Tabella 4 Uscite associate a eventi in partnership e a eventi organizzati non in partnership (uscite totali e dettaglio spese). Fonte: bilancio consuntivo 2017.

Il primo esempio riportato nella tabella 4 riguarda la partnership con la Cinémathèque française per l'organizzazione delle retrospettive dedicate a Visconti e a Cottafavi: attraverso un contributo complessivo di 4250 euro l'IIC partecipa all'organizzazione di due eventi, potendosi affidare alle competenze della Cinémathèque e organizzando una serata presso la propria sede. Un altro evento legato al cinema è la proiezione del film documentario *Milano 2015* anticipata da un dibattito; organizzato esclusivamente dall'IIC, il singolo evento costa 2900 euro, di cui 1500 euro soltanto per la sottotitolazione del film in francese.

Il secondo esempio riguarda invece il settore musicale. La partnership con il Conservatoire National Supérieur de Musique et Danse de Paris ha comportato per l'IIC un'unica spesa di 240 euro per l'accordatura del proprio pianoforte; le spese di stampa e di comunicazione, così come quelle relative al personale di accoglienza e all'utilizzo del proprio salone delle manifestazioni rientrano nelle spese generali di funzionamento e di promozione, non associabili ad un singolo evento, ma da suddividere in tutti gli eventi organizzati dall'IIC. Per questo motivo un maggior numero di eventi permette di attribuire questi costi fissi in modo più efficiente, dal momento che sono costi che restano invariati anche con un minor numero di eventi organizzati. Un singolo concerto organizzato solamente dall'IIC come quello del sestetto di Mauro Gargano ha invece comportato una spesa totale di 3600 euro, di cui circa 2600 euro per il volo, l'alloggio, i cachet e gli oneri sociali dei sei musicisti e circa mille euro per la sonorizzazione della sala.

In generale, non tutti gli eventi in partnership hanno comportato una minor spesa per l'IIC, ma il più delle volte questa spesa ha permesso l'organizzazione di più di un evento, sia in sede che all'esterno, di affidarsi all'expertise tecnica di istituzioni culturali riconosciute internazionalmente, di poter usufruire della loro visibilità e di rivolgersi anche al loro pubblico. Così come la coproduzione e la co-organizzazione di mostre producono economie di scala (Amsellem, 2013), le partnership consentono all'IIC di ripartire i propri costi fissi tra un maggior numero di eventi, di avere quindi eventi con costi unitari minori e di gestire la propria programmazione in modo più efficiente.

4.2. La comunicazione congiunta: rivolgersi a un pubblico internazionale

La presenza della variabile della comunicazione congiunta è ciò che consente la costruzione di audience: all'audience propria dell'IIC si uniscono quelle delle organizzazioni partner e si raggiunge un pubblico potenziale più ampio. In partnership internazionali la comunicazione congiunta permette inoltre di rivolgersi a pubblici appartenenti a mercati esteri, che possono presentare delle differenze rispetto al mercato nazionale. Questo può essere un'ulteriore opportunità, ma può rappresentare anche una difficoltà: se un mercato estero può presentare una domanda favorevole alla propria offerta o un contesto più opportuno rispetto alle proprie esigenze, può anche rivelarsi difficile riuscire a declinare la propria offerta e la propria gestione rispetto a dei modelli culturali e organizzativi differenti a quelli a cui si è abituati.

L'IIC di Parigi è nato per operare in un mercato estero, quello culturale francese, che per la prossimità geografica e culturale ha una lunga storia di relazioni con l'Italia ed è quindi maggiormente aperto rispetto ad altri Paesi nei confronti della cultura italiana. Ciò non è però sufficiente per permettere all'IIC di svolgere la propria funzione di promozione della cultura italiana. Per agire nel contesto francese l'IIC deve affrontare due principali difficoltà. La prima è dal punto di vista gestionale e consiste nel dover coniugare la propria struttura organizzativa, amministrativa e contabile tipica del settore pubblico italiano con le normative francesi, difficoltà che si manifesta soprattutto nella stipulazione di contratti con gli artisti e in materia di diritti sociali e previdenziali. La seconda è invece dal punto di vista della comunicazione, poiché per promuovere le proprie attività presso il pubblico locale deve avvicinarsi al pubblico francese e francofono e comunicare con esso; in tal senso le partnership internazionali, così come l'utilizzo della lingua francese, sono delle strategie *push* che permettono di avvicinare il prodotto culturale al pubblico.

Prendendo in considerazione alcune delle organizzazioni culturali parigine con cui l'IIC ha stipulato un accordo di partnership in cui si prevede una comunicazione congiunta e confrontando i rispettivi follower dei profili social, è possibile vedere come le partnership facilitino l'accesso a un pubblico più vasto e principalmente francofono, dal momento che i profili utilizzano la lingua francese (tabella 5). La Cinémathèque française, ad esempio, ha un pubblico di Facebook venti volte maggiore rispetto a quello dell'IIC di

Parigi, Paris Musées ha un pubblico di Instagram cinquanta volte maggiore, mentre i follower dell'account Twitter del Palais de Tokyo sono centosettanta volte di più di quelli dell'account dell'IIC. La promozione tramite questi strumenti di comunicazione di eventi organizzati in partnership con l'IIC ha quindi la possibilità di rivolersi a un pubblico nettamente più ampio rispetto a quello del singolo Istituto Italiano di Cultura.

	Facebook	Twitter	Instagram
IIC Parigi	11122	2991	1140
La Cinémathèque française	230535	131000	8559
Conservatoire de Paris	21177	9164	2233
Paris Musées	18931	41700	56648
Musée Cognacq-Jay	27276	9936	3780
Palais de Tokyo	285071	516058	254271

Tabella 5 Numero di follower dei principali social media. Fonti: Facebook, Twitter e Instagram [consultate il 9 luglio 2018].

Attraverso le partnership con le istituzioni francesi l'IIC di Parigi entra nelle reti di comunicazione dei partner, che gli consentono di tessere dei legami con il territorio, di avvicinarsi al pubblico e quindi di favorire la costruzione di un'audience locale. La comunicazione congiunta tra i partner permette quindi di unire i propri pubblici e mettere in relazione le rispettive reti. Le reti locali possono così entrare anche in relazione

con la rete culturale italiana, di cui l'IIC fa parte grazie alle partnership con le organizzazioni italiane. Ciò ha degli effetti positivi sia in termini di pubblico che in termini di accesso alle risorse e all'expertise, che a sua volta si ripercuote sull'offerta e sull'immagine dell'IIC presso il pubblico.



Figura 5 e figura 6 Profili Twitter dell'IIC di Parigi e del Palais de Tokyo. Fonti: <https://twitter.com/IICParigi> e <https://twitter.com/PalaisdeTokyo> [consultate il 9 luglio 2018].



Figura 7 e figura 8 Profili Instagram dell'IIC di Parigi e del Palais de Tokyo. Fonti: <https://www.instagram.com/iicparigi/> e <https://www.instagram.com/palaisdetokyo/> [consultate il 9 luglio 2018].

CONCLUSIONE

Lo studio delle partnership internazionali dell'Istituto Italiano di Cultura di Parigi ha permesso di dimostrare in che modo le collaborazioni consentono alle organizzazioni culturali di internazionalizzarsi e, allo stesso tempo, di svolgere il loro compito di promozione culturale in maniera più efficiente. Per giungere a tale conclusione è stato necessario indagare prima i fenomeni dell'internazionalizzazione e degli accordi di partnership, con uno sguardo generale sull'andamento economico e uno specifico sul settore culturale. Si è visto come entrambi i fenomeni studiati si fondino su una prospettiva relazionale, secondo la quale la capacità di tessere un sistema di relazioni locali consente di sviluppare un vantaggio competitivo e di agire a livello internazionale. Dal momento che nell'economia contemporanea globalizzata la produzione e l'accesso alla conoscenza è il fattore scarso grazie al quale si può costruire un proprio vantaggio competitivo, un maggiore accesso a tale risorsa può essere garantito dallo sviluppo di una rete di relazioni e collaborazioni che valicano i confini nazionali. Nel settore culturale, in cui i rendimenti non sono tali da coprire le spese, la collaborazione permette non solo di sviluppare un vantaggio competitivo, ma anche di farlo in modo più efficiente, condividendo le spese necessarie con uno o più partner. In questo modo, grazie alle partnership le organizzazioni culturali possono svolgere sia una migliore attività di promozione culturale, avendo accesso non solo alla propria expertise ma anche a quella

dei partner, sia una maggiore attività, potendo distribuire il proprio tempo e le proprie risorse tra un maggior numero di progetti. Inoltre l'influenza esercitata dalla creatività sulla scelta tra competizione e cooperazione rende il settore culturale particolarmente sensibile al fenomeno delle partnership e dell'apertura nei confronti dell'estero. Per quelle attività che si fondano sulle competenze creative, infatti, la cooperazione con uno o più partner è preferibile poiché permette di creare maggiore valore culturale.

Gli esempi riportati hanno dimostrato come ciò sia possibile attraverso la co-produzione, la co-organizzazione e l'esportazione di una mostra temporanea, con le quali i musei esprimono l'abilità nel finanziare le proprie ambizioni e finalità culturali. Anche le partnership tra il settore pubblico e quello privato hanno come obiettivo l'ottenimento di maggiori risorse, finanziarie e umane, come è stato visto con la fondazione di partecipazione, la concessione di valorizzazione e l'arbitraggio culturale. Quest'ultima forma di collaborazione, con il caso del Louvre Abu Dhabi, è inoltre emblematica dell'attualità delle partnership internazionali nel mondo della cultura e si auspica porti allo sviluppo di studi specifici sull'arbitraggio culturale e ad una maggiore diffusione del fenomeno anche sul territorio italiano. L'Italia è infatti un paese ricco di heritage che le risorse pubbliche non riescono a sostenere in modo esclusivo.

Oltre ai casi riportati dalla letteratura e dall'attualità, lo studio del caso dell'Istituto Italiano di Cultura di Parigi testimonia la presenza di un modello che, grazie alle partnership internazionali, consente di sopperire alla carenza di risorse pubbliche. Si è infatti visto come la rete di partnership con istituzioni culturali francesi e italiane permetta all'IIC di Parigi di organizzare e partecipare all'organizzazione di un maggior numero di eventi, di presentare al proprio pubblico degli eventi di maggior livello artistico, di ampliare la propria audience e di utilizzare le proprie risorse finanziarie e umane in modo più efficiente ed efficace. La strategia scelta dall'IIC di Parigi può quindi essere considerata un modello a favore della promozione della cultura italiana nella regione parigina.

L'internazionalizzazione delle organizzazioni culturali attraverso la formazione di una rete di partnership comporta un più efficiente svolgimento della mission, cioè della promozione culturale, ma questo non senza difficoltà e impegno. Secondo Palumbo e Montalbano (2007), per promuovere l'internazionalizzazione sono necessari «un forte investimento in capitale umano a partire dalla diffusione di una maggiore e più estesa

cultura dell'internazionalizzazione» e la conoscenza delle «modalità di interfaccia e di elaborazione delle informazioni sui mercati esteri». Allo stesso modo per la promozione delle partnership sono fondamentali la capacità dei manager di favorire la cooperazione tra culture organizzative diverse e l'abilità di tutto il personale di capire i vantaggi derivanti dalla cooperazione e di comprendere le difficoltà che comporta; inoltre le partnership richiedono una conoscenza reciproca dei collaboratori e un continuo confronto, senza i quali non è possibile comprendere le rispettive prospettive e agire in unione. Come si è visto anche nel caso dell'IIC di Parigi, la spinta allo sviluppo di partnership internazionali è una scelta strategica che nasce dalla cultura organizzativa promossa dai manager e assimilata da tutto il personale. Un ruolo centrale in tal senso è svolto anche dalla *cultural intelligence* dei manager, cioè la capacità di adattarsi velocemente a un ambiente culturalmente diverso e di inserirsi in esso. La *cultural intelligence* si fonda sull'abilità di interpretare i comportamenti di una persona o di un gruppo e, attraverso questo, individuarne i tratti peculiari (Early, Mosakowski, 2009).

Studiare le partnership internazionali nelle organizzazioni culturali significa quindi parlare di una strategia per la promozione culturale e allo stesso tempo di un processo di formazione delle risorse umane fondato su una prospettiva relazionale. Senza quest'ultima, nessuna collaborazione potrebbe portare i vantaggi descritti in questo lavoro, poiché solo attraverso questa prospettiva i partner sono aperti alle culture diverse, sono consapevoli della maggiore forza esercitata dall'unione delle diversità e sono quindi disposti a sostenere nel tempo l'alleanza.

ELENCO DELLE TABELLE E DELLE FIGURE

Tabella 1 Dati riferiti al 2016. Fonte: Unità di analisi, programmazione, statistica e documentazione storica del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (2017), Annuario statistico 2017.....	42
Tabella 2 Le voci più significative del bilancio consuntivo dell'esercizio finanziario 2017 dell'IIC di Parigi.....	44
Tabella 3 Variabili presenti per ogni caso di partnership studiato.	60
Tabella 4 Uscite associate a eventi in partnership e a eventi organizzati non in partnership (uscite totali e dettaglio spese). Fonte: bilancio consuntivo 2017.....	61
Tabella 5 Numero di follower dei principali social media. Fonti: Facebook, Twitter e Instagram [consultate il 9 luglio 2018].....	64
Figura 1 Pagina della retrospettiva dedicata a Luchino Visconti sul sito della Cinémathèque française. Fonte: www.cinematheque.fr	49
Figura 2 Pagina del programma della Cinémathèque française sulla retrospettiva dedicata a Luchino Visconti in cui compare il logo dell'IIC di Parigi. Fonte: www.cinematheque.fr	50

Figura 3 Pagina del sito del festival Rencontre Internationales Paris-Berlin dedicata ai partner dell'edizione parigina. Fonte: http://www.action.org/site/en/upper/support/_paris.php	51
Figura 4 Post della pagina Facebook del Palais de Tokyo con un video relativo al festival Do Disturb del 2017 che ha avuto 11402 visualizzazioni. Fonte: https://www.facebook.com/palaisdetokyo/ [consultata il 9 luglio 2018].	57
Figura 5 e figura 6 Profili Twitter dell'IIC di Parigi e del Palais de Tokyo. Fonti: https://twitter.com/IICParigi e https://twitter.com/PalaisdeTokyo [consultate il 9 luglio 2018].	65
Figura 7 e figura 8 Profili Instagram dell'IIC di Parigi e del Palais de Tokyo. Fonti: https://www.instagram.com/iicparigi/ e https://www.instagram.com/palaisdetokyo/ [consultate il 9 luglio 2018].	66

BIBLIOGRAFIA

Archibugi, D., Lundvall, B.A. (2001) *The Globalizing Learning Economy*, Oxford: Oxford University Press.

Amsellem, R. (2013) "International Touring Exhibitions: Toward a Profitable Business Model for Exhibitions?", *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43(1): 36-57.

Bergquist, W., Betwee, J., & Meuel, D. (1995) *Building strategic relationships: How to extend your organization's reach through partnerships, alliances, and joint ventures*, San Francisco: Jossey-BassPublishers.

Bourgeon-Renault, D. (2009) *Marketing de l'art et de la culture*, Dunod.

Capone, F., Cinti, T. (2009) "La creatività tra specializzazione e diversificazione del territorio: i sistemi locali creativi in Italia", in Sedita, S.R., Paiola, M. (2009) *Il management della creatività: reti, comunità e territori*, Roma: Carocci, 201-217.

Chesebrough, D. E. (1998) "Museum partnerships: Insights from the literature and research", *Museum News*, novembre/dicembre: 50-53.

Chesnais, F. (1990) "Accordi di cooperazione tra aziende, dinamica dell'economia mondiale e teoria dell'impresa", in Galli, R., a cura di (1990) *L'era delle alleanze*, Torino: Petrini editore, 35-72.

Colbert, F. (2007) *Le marketing des arts et de la culture*, Montréal: Gaëtan Morin éditeur.

Conti, S. (2004) "Globalizzazione, metropolizzazione e vantaggi competitivi territoriali", in *Atti dei convegni lincei. Distretti pilastri reti: Italia ed Europa*, 8-9 aprile 2003, Roma. Roma: Accademia nazionale dei Lincei, 131-163.

Cucchi, F., Scuriatti, C. (1992) *Raggruppamenti di imprese, motivazioni economiche, struttura, quadro giuridico-fiscale delle alleanze tra imprese*, Milano: EBC Ergon Business Communication.

D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42. *Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 Legge 6 luglio 2002, n. 137*. Disponibile da: http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1240240310779_codice2008.pdf [consultato il 31 agosto 2018].

De Wit, B., Meyer, R. (2010) *Strategy: process, content, context*, Cherriton House: Cengage Learning South-Western.

Earley, P.C., Mosakowski, E. (2004) "Cultural Intelligence", *Harvard Business Review*, ottobre 2004: 139-146.

Ferri, P., Zan, L. (2017) "Partnerships for heritage conservation: evidence from the archeological site of Herculaneum", *Journal of Management & Governance*, 21 (1): 1-25.

Fillis, I., Lee, B. (2011) "Internationalisation of korean performing arts. A case study analysis", *European Journal of Marketing*, 45(5): 822-846.

Galli, R. (1990) "Alla ricerca di nuovi assetti", in Galli, R., a cura di (1990) *L'era delle alleanze*, Torino: Petrini editore, 1-12.

Galli, R., Signorelli, S. (1990) "Le nuove forme di cooperazione interaziendale", in Galli, R., a cura di (1990) *L'era delle alleanze*, Torino: Petrini editore, 13-33.

Ghemawat, P. (2003) "The Forgotten Strategy", *Harvard Business Review*, 81(11): 76-84.

Grefe, X. (2003) *La valorisation économique du patrimoine*, Parigi: La Documentation française.

Guerzoni, G. (2016) “La globalizzazione della cultura”, *Il Sole 24 Ore*, 21 ottobre 2016. Disponibile da: <http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2016-10-21/la-globalizzazione-cultura-172353.shtml?uuid=ADN4gCeB> [consultato il 5 gennaio 2018].

Gundolf, K., Jaouen, A., Gast, J. (2018) “Motives for strategic alliances in cultural and creative industries”, *Creativity & Innovation Management*, 27 (2): 148-160.

Hesmondhalgh, D. (2008) *Le industrie culturali*, Milano: Egea.

Konrad, E. D. (2013) “Cultural entrepreneurship: The impact of social net-working on success”, *Creativity and Innovation Management*, 22: 307–319.

L. 22 dicembre 1990, n. 401. *Riforma degli Istituti italiani di cultura e interventi per la promozione della cultura e della lingua italiana all'estero*. Disponibile da: <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1990;401> [consultato il 6 luglio 2018].

Lang, J. (2007) “Le Louvre, un musée universel: Les projets d'implantation à Abou Dhabi ou à Atlanta ont vocation à renforcer le rayonnement de la culture et du patrimoine français. A l'heure de la mondialisation, les arguments invoqués par les détracteurs de ces initiatives sont frileux et fragiles”, *Le Monde*, 31 gennaio 2007. Disponibile da: https://www.lemonde.fr/idees/article/2007/01/31/le-louvre-un-musee-universel-par-jack-lang_861845_3232.html [consultato il 29 novembre 2017].

Longhi, C. (2004) “Local systems and networks in the globalisation process”, in Atti dei convegni lincei. *Distretti pilastri reti: Italia ed Europa*, 8-9 aprile 2003, Roma. Roma: Accademia nazionale dei Lincei, 81-107.

Loots, E., Cnossen, B., van Witteloostuijn, A. (2018) “Compete or cooperate in the creative industries? A quasi-experimental study with Dutch cultural and creative entrepreneurs”, *International Journal of Arts Management*, 20(2): 20-31.

Lorenzoni, G. (1990) “Le alleanze strategiche tra grandi e piccole imprese”, in Galli, R., a cura di (1990) *L'era delle alleanze*, Torino: Petrini editore, 113-126.

McLeod O'Reilly, S. (2005) "Producing the *Mysterious Bog People* exhibition through international partnership", *Museum Management and curatorship*, 20(3): 251-270.

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (1995) D.M. 27 aprile 1995, n. 392 (1). *Regolamento recante norme sull'organizzazione, il funzionamento e la gestione finanziaria ed economico-patrimoniale degli istituti italiani di cultura all'estero.* Disponibile da: https://www.esteri.it/mae/normative/normativa_consolare/attivita-culturali/cultura/istituti/dm392_1995.pdf [consultato il 6 luglio 2018].

Montanari, F., Paolino, C. (2011) "Le problematiche organizzative nelle organizzazioni culturali", in Salvemini, S., Carù, A., *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Milano: Egea, 113-153.

Ohmae, K. (1990) "La logica globale delle alleanze strategiche", in Galli, R., a cura di (1990) *L'era delle alleanze*, Torino: Petrini editore, 73-99.

Paiola, M. (2009) "I profili relazionali degli eventi culturali", in Sedita, S.R., Paiola, M. (2009) *Il management della creatività: reti, comunità e territori*, Roma: Carocci, 47-64.

Palumbo, F., Montalbano, P. (2007) "L'internazionalizzazione della cultura", *Tafter Journal*, 1, ottobre 2007. Disponibile da: <http://www.tafterjournal.it/2007/09/10/linternazionalizzazione-della-cultura/> [consultato il 5 gennaio 2018].

Poisson-de Haro, S., Normandin, F., Coblenche, E. (2013) "The Montreal Museum of Fine Arts: balancing international reach and strong local roots", *International Journal of Arts Management*, 16(1): 62-75.

Poussin, G. (2009) "Public-private partnerships and the creative sector", *International Trade Forum*, 4: 39.

Rispoli, M. (1994) *Le forme di internazionalizzazione delle imprese*, Venezia: Il Cardo.

Russo, S. (2009) "Le partnership pubblico-privato nella produzione culturale", in Rispoli, M., Brunetti, G. (2009) *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna: il Mulino, 331-355.

Sambri, C. (1993) "Il ruolo delle alleanze strategiche nei processi di internazionalizzazione delle imprese", in Accademia italiana di economia aziendale, *L'azienda di fronte ai processi di internazionalizzazione*, Atti del convegno svoltosi a Trieste 24-25 settembre 1992, Bologna: CLUEB, 57-72.

Segre, G. (2016) "L'arbitraggio culturale: nuove frontiere nella gestione del patrimonio culturale e del turismo", *Il Giornale delle Fondazioni*, 15 novembre 2016. Disponibile da: <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/l%E2%80%99arbitraggio-culturale-nuove-frontiere-nella-gestione-del-patrimonio-culturale-e-del> [consultato il 6 gennaio 2018].

Signorelli, S. (1990) "Postfazione", in Galli, R., a cura di (1990) *L'era delle alleanze*, Torino: Petrini editore, 127-131.

Soda, G. (2001) "Reti organizzative per l'industria culturale", in Salvemini, S., Soda, G. (2001) *Artwork & network. Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*, Milano: Egea, 1-19.

Tamma, M. (2011) "Produzioni culture-based: creare valore coniugando differenziazione, diffusione, protezione", in Zagato, L., Vecco, M., *Le culture dell'Europa, L'Europa delle culture*, Milano: Franco Angeli, 57-71.

Unità di analisi, programmazione, statistica e documentazione storica del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (2017), *Annuario statistico 2017*. Disponibile da: https://www.esteri.it/mae/resource/pubblicazioni/2017/07/annuario_statistico_2017_web3.pdf [consultato il 20 maggio 2018].

SITOGRAFIA

Agence France Muséums: <http://www.agencefrancemuseums.fr/>

Cinémathèque française: <http://www.cinematheque.fr/>

<https://www.facebook.com/cinemathequefr/>

<https://www.instagram.com/cinemathequefr/>

<https://twitter.com/cinemathequefr>

Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris:

<https://www.facebook.com/conservatoiredeparis.cnsmdp/>

https://www.instagram.com/conservatoire_de_paris/

<https://twitter.com/CnsmdParis>

Eunic: <https://www.eunicglobal.eu/>

Festival Do Disturb: <http://www.palaisdetokyo.com/fr/evenement/do-disturb-3>

Festival Face à Face: <http://www.pav-it.eu/face-a-face/>

Festival Rencontres Internationales Paris-Berlin: <http://www.art-action.org/site/fr/index.php>

Ficep: <https://www.ficep.info/>

Fondazione Musei Civici Venezia:

<http://www.visitmuve.it/it/fondazione/presentazione/>

Istituto Italiano di Cultura di Parigi: https://iicparigi.esteri.it/iic_parigi/it/

https://www.facebook.com/iicparigi/?ref=br_rs

<https://www.instagram.com/iicparigi/>

<https://twitter.com/IICParigi>

Musée Cognacq-Jay : <https://www.facebook.com/museecj/>

<https://www.instagram.com/museecj/>

<https://twitter.com/museecj>

Palais de Tokyo: <https://www.facebook.com/palaisdetokyo/>

<https://www.instagram.com/palaisdetokyo/>

<https://twitter.com/PalaisdeTokyo/>

Palazzo Grassi e Punta della Dogana:

<https://www.palazzograssi.it/it/about/spazi/punta-della-dogana/>

Paris Musées: <https://www.facebook.com/parismuseesofficiel/>

<https://www.instagram.com/parismusees/>

<https://twitter.com/parismusees>