

# **Economia (e Management) per i Beni Culturali**

*Scuola Interateneo di Specializzazione in Beni Archeologici-SISBA*  
(Università di Udine, di Trieste, di Venezia Ca' Foscari)

Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche  
Università degli Studi di Udine  
Francesco Crisci, *Ph.D.*  
Primavera 2023 - *ver. 1.6*

[criticalmanagement.uniud.it](http://criticalmanagement.uniud.it) (web)  
[francesco.crisci@uniud.it](mailto:francesco.crisci@uniud.it) (mail to)  
0432.249333 (office)

Per i due interventi (4 maggio, 10 maggio: 15 ore, 5 CFU) che compongono questo breve corso ho scelto di proporvi alcune ricerche condotte negli ultimi due decenni dal prof. Luca Zan e dal gruppo di lavoro del GIOCA, Università di Bologna (*Graduate Degree in Innovation and Organization of Culture and the Arts, School of Economics, Management, and Statistics*). Il programma di ricerca di questi colleghi (alcuni dei quali sono anche dei leali amici) si caratterizza per la straordinaria coerenza tra base epistemologica, prospettive teoriche e scelte di metodo con cui si è sviluppato il lavoro empirico sui temi del management delle organizzazioni culturali: in altri termini si tratta di un programma di ricerca rigorosamente “sul campo”, idealmente collegato con le specifiche finalità del progetto didattico del GIOCA.

Per queste ragioni (e per altre che, con po' di pazienza, vi risulteranno più chiare in seguito), sono certo che a Luca Zan non dispiacerà di contribuire, seppure indirettamente, anche all'introduzione del corso che realizzeremo assieme, nell'ambito della SISBA, ospitati nella storica cornice del sito UNESCO di Aquileia. Leggete con attenzione quanto suggerisce Luca Zan per introdurre il suo corso “*International Perspectives in Arts Management*”, presso l'Heinz College della Carnegie Mellon University-CMU (USA):

«Arts management faces enormous differences in contexts across the world, in backgrounds and social aspects affecting both consumption and production of arts, in addition to major differences in terms of administrative traditions. While reconstructing systematically these differences will require a whole program on its own on international cultural studies, the course will provide a basic understanding of the variety of contexts within an international comparative view, providing some basic analytical tools and developing skills to deal with these aspects. The focus will be on countries other than the US (assuming that CMU students already get a deep knowledge of the domestic reality): based on extensive field research in the last two

decades, case studies provided are [...] outside the realm of influence of the common law and commonwealth tradition.

A first set of differences refers to ways in which management itself is conceptualized and taught. At a general level in fact differences can be found in the emphasis given to the notion of leadership as opposed to more participatory notions of management as social practices. Also, a different attention can be found towards (hidden) assumptions about decision making and the role of unanticipated consequences of human action in managing – not as “errors & mistakes”, but as normal conditions in complex organizations, according to a bounded rationality perspective. Consequently, a different importance emerges about the role of goals versus processes. Another set of differences relates more specifically to the world of arts & culture, where serious variations in managing are related to the different role played by philanthropy, the market or the State. While understanding basic principles of fundraising is crucial for any art manager, and the dialectic between profit & nonprofit, most of students will face a different context in their countries, where arts management is embedded in public sector. Elements of public administration are needed to interact with these different contexts, and the huge processes of change characterizing them worldwide. Different meanings assumed by cultural policies also need to be understood. A further set of differences is related to the prevalence of different forms of arts. While performing arts and contemporary visual arts are relevant all over the world, the role of – and the attention to – history can be perceived as crucial in other countries, impacting the ways in which arts are conceived, promoted and consumed (see contemporary arts exhibitions in ancient buildings or inside industrial heritage settings; or performing in archaeological sites). This requires for an art manager the capability of dialoguing with a variety of disciplines and agenda in a more holistic way. Finally, cultural heritage in particular represents an important chapter in arts management in countries which have a greater attention to history and cultural traditions. Dealing with cultural heritage requires additional knowledge and skills, interacting with specialists from humanities (archaeologists, historians, museologists), with delicate issues of balance between preservation and uses, long term sustainability, and soft implications in terms of identity that need to be understood and faced in some ways. These aspects are challenging, but also represent huge opportunities. A relevant portion of the labor market in countries where cultural heritage plays a crucial role (Europe, China and Asia, but also Latin America and possibly Africa) is calling for the contribution of arts managers. This also represents a challenge and potential opportunity for US students, to be part of a process of awareness building of heritage even in the US; and in any case, to be ready to interact with international cooperation wherein heritage is part of arts management».

Luca Zan  
CMU's Heinz College  
Pittsburgh (Pennsylvania)  
Ottobre-Novembre 2016

## Materiali di riferimento

- Zan L. (2002). "Renewing Pompeii, Year Zero. Promises and Expectations from New Approaches to Museum Management and Accountability", in *Critical Perspectives on Accounting*, 13, pp. 89-137 (\*)
- Zan L. (2003). "La managerializzazione delle organizzazioni culturali tra usi ed eccessi della retorica del management", *Economia dei musei e retorica del management*. Electa, Milano pp. 11-39 (\*)
- Zan L. (2007). "Prefazione. Il sistema dei beni culturali tra centralizzazione e decentramento", in Bonini Baraldi S., *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*. Franco Angeli, pp. 11-25 (\*)
- Zan L., Shoup D. (2018). "Heritage and Management, Professional Utopianism, Administrative Naiveté and Organizational Uncertainty at the Shipwrecks of Pisa", in Labrador A.M., Silberman N.S. (eds.), *The Oxford Handbook of Public Heritage Theory and Practice* [versioni precedenti del lavoro li troverete in formato digitale] (\*)
- Zan L. (a cura di) (2014), *La gestione del patrimonio culturale*. Il Mulino, Bologna (capitoli I, II, V, VI, VIII, IX, X, XI, XIII, XIV)

(\*) materiali disponibili in formato digitale:

<http://criticalmanagement.uniud.it/teaching/impegni-didattici.html>

*Lecture obbligatorie per tutti (da realizzare prima dell'incontro del 04/05)*

- i due casi su "Pompei" e "Pisa" (in formato digitale).
- Zan L. (2014), "Management e patrimonio culturale: una prospettiva internazionale di ricerca", in Zan L. (a cura di), *La gestione del patrimonio culturale*, Capitolo I, pp. 11-24.
- Ferri P., Zan L. (2014), "Processi di trasformazione del settore pubblico e organizzazioni culturali", in Zan L. (a cura di), *La gestione del patrimonio culturale*, Capitolo II, pp. 27-36
- Lusiani M., Zan L. (2014), "Assetti istituzionali e business model: prospettive su autonomia e sostenibilità", in Zan L. (a cura di), *La gestione del patrimonio culturale*, Capitolo VI, pp. 89-96
- Lusiani M., Shoup D., Zan L. (2014), "Cambiamento e pianificazione", in Zan L. (a cura di), *La gestione del patrimonio culturale*, Capitolo IX, pp. 131-140

In particolare, primi due casi ("Pompei" e "Pisa") saranno oggetto di confronto e di discussione guidata in occasione del primo intervento (il **4 maggio**).

## *Materiali selezionati*

Per quanto riguarda i sei casi indicati nella tabella 1 (etichettati: **Turchia #01, #02, #03; Machu Pichu #01, #02; Cina #01**), mi aspetto che vi organizziate autonomamente distribuendone la lettura tra tutti i componenti della classe: **ognuno si troverà a leggere un caso** (quindi ogni caso sarà contemporaneamente oggetto di analisi da parte di più studenti).

Lavorando individualmente o in gruppo, mi aspetto che ciascuno sia pronto a **presentare e discutere il caso che ha selezionato** in occasione del **secondo incontro del 10 maggio**. Anche la **presentazione** al resto della classe può essere svolta individualmente o (preferibilmente) coordinata dal gruppo che condivide il medesimo caso. La **discussione** guidata coinvolgerà comunque tutti i presenti a ciascun incontro. A tal proposito, non vi fornisco indicazioni preventive su come affrontare la lettura e l'analisi di ciascun caso, se non quelle suggerite dagli specifici capitoli del libro e che introducono la "sezione" in cui il caso stesso è inserito (vedi "*Lecture obbligatorie*").

## **Valutazione**

- colloquio in piccoli gruppi di studenti (calendario da definire secondo le consuetudini e le finestre di esame della Scuola): 30%
- presentazione e discussione in aula (individuale o di gruppo) dello studio di caso selezionato: 30%
- partecipazione nella discussione in aula: 40%

Il **colloquio** collettivo verterà su uno dei casi introdotti in occasione del secondo incontro, o su una specifica esperienza professionale che vi ha visto (o vi vede) coinvolti o sull'esperienza di tirocinio che siete chiamati a svolgere durante il vostro percorso formativo all'interno della Scuola.

Ciò che vi chiedo di fare è di utilizzare i **due schemi** introdotti durante le lezioni per analizzare il caso o la vostra esperienza: preparatevi ad **argomentare sulla "natura del principale problema"** di ordine organizzativo e/o gestionale riconducibile al contesto istituzionale specifico in cui avete operato o al caso che avete selezionato. In termini di contenuto, cercate di ricostruire i passaggi che vi hanno portato a riconoscere quella situazione come potenzialmente critica (*quale è il "problema" e perché secondo voi quella situazione è problematica*).

Per il colloquio siete liberi di organizzarvi come meglio credete, utilizzando il *format comunicativo* che ritenete più utile o per voi più congeniale (un testo scritto, un "racconto" orale, una presentazione in .ppt, un filmato, un "dossier" di materiali diversi, il commento di un documento specifico, ecc.).

Tabella 1 - La struttura del corso

Economia (e Management) per i Beni Culturali		
04/05 (09:00-13:00)	Gio.	LEZIONE 1 - Introduzione / "Caso Pompei" / "Caso Pisa"
<b>Materiali</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zan L. (2002), "Renewing Pompeii, Year Zero. Promises and Expectations from New Approaches to Museum Management and Accountability", in <i>Critical Perspectives on Accounting</i>, 13, pp. 89-137.</li> <li>• Zan L., Shoup D. (2018). "Heritage and Management, Professional Utopianism, Administrative Naiveté and Organizational Uncertainty at the Shipwrecks of Pisa".</li> </ul>
04/05 (14:00-17:30)	Gio.	LEZIONE 2 - Parte prima: Managerializzazione e cambiamento
<b>Materiali</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussione dal Caso Fondazione Aquileia (1)</li> </ul>
10/05 (9:30-13:00)	Mer.	LEZIONE 3 - Parte seconda: Assetto istituzionale e business model <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Caso Turchia (#01); Machu Pichu (#01)</b></li> </ul> Parte terza: Cambiamento e planning (1) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Machu Pichu (#02)</b></li> </ul>
<b>Materiali</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shoup D., Bonini Baraldi S., Zan L. (2014), "Decentramento centralizzato: l'esternalizzazione nel settore dei beni culturali in Turchia", in Zan L. (a cura di), <i>La gestione del patrimonio culturale</i>, Il Mulino, Bologna, capitolo V, pp. 65-88</li> <li>• Zan L., Lusiani M. (2014a), "La gestione di Machu Pichu: assetto istituzionale e modello di business", in Zan L. (a cura di), <i>La gestione del patrimonio culturale</i>, Il Mulino, Bologna, capitolo VIII, pp. 113-128</li> <li>• Zan L., Lusiani M. (2014b), "I Master Plan nella gestione di Machu Pichu: continuità e cambiamento", in Zan L. (a cura di), <i>La gestione del patrimonio culturale</i>, Il Mulino, Bologna, capitolo X, pp. 141-162</li> <li>• Discussione dal Caso Fondazione Aquileia (2)</li> </ul>
10/05 (14:00-18:00)	Mer.	LEZIONE 4 - Parte terza: Cambiamento e planning (2) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Turchia (#02)</b></li> </ul> Parte quarta: La filiera del patrimonio culturale <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cina (#01)</b></li> <li>• <b>Turchia (#03)</b></li> </ul>
<b>Materiali</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shoup D., Zan L. (2014), "Gestire la Penisola Storica di Instambul: una pianificazione bizantina", Zan L. (a cura di), <i>La gestione del patrimonio culturale</i>, Il Mulino, Bologna, capitolo XI, pp. 163-186.</li> <li>• Zan L., Bonini Baraldi S. (2014), "La filiera del patrimonio culturale a livello micro: il sito dei Cavalli e Carri Zhou", in Zan L. (a cura di), <i>La gestione del patrimonio culturale</i>, Il Mulino, Bologna, capitolo XIII, pp. 199-212</li> <li>• Bonini Baraldi S., Shoup D., Zan L. (2014), "La filiera del patrimonio a livello macro: il patrimonio culturale in Turchia", in Zan L. (a cura di), <i>La gestione del patrimonio culturale</i>, Il Mulino, Bologna, capitolo XIV, pp. 213-233</li> </ul>

*Lecture di approfondimento (non obbligatorie)*

- Bonini Baraldi S. (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*. Franco Angeli (durante le lezioni, utilizzerò lo schema proposto nella **Prefazione** di Luca Zan, "Il sistema dei beni culturali tra centralizzazione e decentramento", pp. 11-25).
- Casini L. (2016). *Ereditare il futuro. Dilemmi sul patrimonio culturale*. Il Mulino.
- Ferri P. (2016). *I commissariamenti nel settore culturale italiano*. Editoriale Scientifica.
- Hodder I. (2012). *Entangled. An Archaeology of the Relationships between Humans and Things*. Wiley-Blackwell.
- Labrador A.M., Silberman N.A. (eds.) (2018), *The Oxford Handbook of Public Heritage Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Lépinay V.A. (2019), *Art of Memories. Curating at the Hermitage*. Columbia University Press.
- Olsen B. (2010), *In Defense of Things. Archaeology and the Ontology of Objects*. AltaMira Press, Plymouth (UK).
- Olsen B., Shanks M., Webmoor T., Witmore C. (2012), *Archaeology. The Discipline of Things*. University of California Press, Berkeley.
- Zan L. (2003). *Economia dei musei e retorica del management*. Electa, Milano (*Managerial Rhetoric and Arts Organizations*, Palgrave MacMillan, 2006) (durante le lezioni utilizzerò lo schema presentato nel **Capitolo 1**, "La managerializzazione delle organizzazioni culturali tra usi ed eccessi della retorica del management", pp. 11-39)
- Zan L., Yu B., Yu J., Yan H. (2018), *Heritage Sites in Contemporary China. Cultural Policies and Management Practices*, Series: Planning, Heritage and Sustainability, Routledge, New York.