



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia Aziendale

L'impatto economico e sociale delle Imprese Culturali e Creative

Relatore:
Prof. Fabrizio Di Lazzaro

Candidato:
Alessandro Coli
280251

Anno Accademico 2024 / 2025

Indice

Introduzione

Capitolo I

1. Fondamenti delle Imprese Culturali e Creative

1.1 Definizione di Imprese Culturali e Creative

1.2 Evoluzione storica delle Imprese Culturali e Creative

1.3 Classificazione delle Imprese Culturali e Creative e settori principali

2. Il circuito della gestione aziendale nelle Imprese Culturali e Creative

2.1 Il concetto di gestione nelle Imprese Culturali e Creative

2.2 Le fasi del circuito gestionale

2.3 Caratteristiche gestionali distintive delle ICC e strategie di sostenibilità economica

3. Il contributo economico delle Imprese Culturali e Creative

3.1 Analisi del contributo delle Imprese Culturali e Creative al PIL

3.2 Le Imprese Culturali e Creative e il Bilancio dello Stato: impatti, flussi e riforme.

4. Occupazione e sviluppo professionale nelle Imprese Culturali e Creative

4.1 Creazione di posti di lavoro nelle Imprese Culturali e Creative

4.1.1 Tipologie di occupazione (diretta e indiretta)

4.1.2 Profili professionali e competenze richieste

4.2 Analisi dell'effetto delle Imprese Culturali e Creative sul mercato del lavoro locale

5. Politiche pubbliche a sostegno delle Imprese Culturali e Creative e panoramica del quadro normativo

5.1 Panoramica delle politiche nazionali e regionali

5.2 Analisi di sovvenzioni, incentivi fiscali e programmi di sostegno

5.3 Il quadro normativo nazionale e sovranazionale di riferimento per le Imprese Culturali e Creative

Capitolo II

6. Sviluppo culturale e sociale

6.1 Ruolo delle Imprese Culturali e Creative nella promozione della diversità culturale

6.2 Effetti delle Imprese Culturali e Creative sulla coesione sociale e sull'identità culturale

6.3 Iniziative culturali locali e il loro impatto sulla comunità

Capitolo III

7. Caso studio: L'industria cinematografica italiana

7.1 Introduzione alla cinematografia italiana: Storia e sviluppo

7.2 Produzione e distribuzione: soggetti principali

7.3 Contributo economico al PIL italiano

7.4 Dati e statistiche recenti e Confronto con altri Paesi europei

7.5 Analisi dell'occupazione nel settore cinematografico

7.5.1 Profili professionali e impatto sul mercato del lavoro

7.6 Impatti culturali e sociali del cinema italiano

Capitolo IV

8. Sfide e opportunità per le Imprese Culturali e Creative

8.1 Sfide attuali (digitalizzazione, globalizzazione, crisi economiche)

8.2 Opportunità di crescita e innovazione

8.3 Impatto della pandemia COVID-19 sulle Imprese Culturali e Creative

Conclusioni

Bibliografia

Introduzione

Il sistema composto dalle imprese culturali e creative costituisce uno dei settori più rilevanti e dinamici dell'economia contemporanea, dimostrando una capacità di unire una produzione di valore economico con la generazione di impatti sociali e culturali. Per via della loro natura ibrida, fatta di dimensioni immateriali e simboliche coniugate in un contesto di logiche organizzative e di mercato complesse, risultano difficili da definire e centrali nei processi di sviluppo. Tramite questa ricerca, intendo analizzare in che modo le ICC riescano a produrre effetti tangibili sul piano economico – riferendomi al contributo al PIL, alla creazione di occupazione, ai flussi fiscali e al contributo alla sostenibilità finanziaria dello Stato – oltre che sociale, favorendo inclusione, identità collettiva e diversità culturale. Il percorso comincia da una ricostruzione delle definizioni e dell'evoluzione storica delle ICC, utile a comprenderne i confini e la portata in un contesto in continua trasformazione. A questo, segue un approfondimento delle caratteristiche gestionali e delle strategie di sostenibilità economica che permettono a queste imprese di ricercare la propria missione culturale e continuità, nonostante l'elevata incertezza e la centralità del capitale immateriale. Viene anche dedicata particolare attenzione al contributo economico e occupazionale del settore, analizzato sia in termini diretti che tramite i suoi effetti moltiplicativi su comparti contigui, come turismo, artigianato e servizi digitali. Parallelamente, si indaga la dimensione sociale e territoriale, mettendo in luce il ruolo delle ICC nei processi di rigenerazione urbana e nello sviluppo identitario delle piccole realtà. Infine, l'analisi si concentra su un settore emblematico, ponendo la lente d'ingrandimento sul mondo cinematografico italiano, in quanto ottimo per rappresentare in forma concreta le dinamiche e le criticità proprie delle imprese culturali e creative. Questo consente di tradurre in un esempio empirico le riflessioni teoriche, fornendo un quadro organico e critico delle potenzialità e delle sfide di tali imprese.

Capitolo I

1 Fondamenti delle Imprese Culturali e Creative

1.1 Definizione di Imprese Culturali e Creative

Partire dalla definizione delle imprese culturali e creative risulta essenziale al fine di condurre un'analisi economica e strategica del settore. Andremo a delineare in modo chiaro e coerente il perimetro all'interno del quale ci muoveremo durante la ricerca, al fine di individuare con esattezza gli impatti economici, costruire modelli interpretativi quanto più fedeli alla realtà e cercare di elaborare politiche pubbliche mirate. Il concetto di impresa culturale e creativa è stato sicuramente soggetto a un aumento di rilevanza negli ultimi decenni, soprattutto per il capitale che essa ha iniziato a muovere all'interno del mercato, stimolando così l'interesse di organismi istituzionali, istituti statistici, policy maker e vari studiosi dell'economia. Per quel che riguarda la sua definizione, tuttavia, non si può dire di aver raggiunto un punto fermo che sia soddisfacente, quantomeno per ora, per gli interessati degli ambiti più disparati. Di fatto, a seconda degli approcci adottati – economico, giuridico, culturale, statistico – e degli obiettivi perseguiti – promozione, regolamentazione, misurazione o governance del settore – viene data una visione, tramite una differente terminologia, diversa l'una dall'altra. L'UNESCO, nel suo *Framework for Cultural Statistics*¹, si è impegnata a dare una delle prime definizioni del concetto, asserendo alle imprese culturali e creative una determinazione basata sul prodotto. Di fatto, essa fece rientrare all'interno della sfera operativa delle ICC tutte le attività destinate alla produzione, riproduzione, promozione, distribuzione o commercializzazione di beni e servizi culturali, prescindendo dalla loro finalità commerciale. In maniera non del tutto dissimile si espresse anche la Commissione europea. Questo avvenne all'interno del rispettivo *Green Paper*², in cui le imprese culturali e creative furono appellate come quelle operanti in quei settori “basati sulla creatività individuale, le competenze e i talenti, con potenziale per generare crescita economica e occupazione attraverso lo sfruttamento della proprietà intellettuale”. È evidente come, a questo punto, la definizione si sia concentrata molto più su quello che era il contesto all'interno del quale le imprese operavano; tuttavia, creando un nesso molto più forte tra creatività e crescita economica, aspetto non indifferente. Tanto è vero che il

Department for Culture, Media and Sport (DCMS) del Regno Unito marcò con ulteriore certezza la dimensione imprenditoriale e commerciale della creatività, ponendosi al di sopra del dibattito che animava il mondo accademico qualche anno prima, il quale tuttavia portò a una riflessione teorica non indifferente. Da un lato si presentavano autori come David Throsby, che evidenziavano la duplice natura economica e simbolica dei beni culturali³, e a fronteggiarli dall'altro, economisti come Richard Caves, intenti a studiare i meccanismi di mercato e i contratti tra arte e industria che caratterizzavano le imprese creative⁴. Entrando un po' più nel merito, il primo aveva una concezione del valore culturale che integrava valori economici e non, ritenendo che i beni culturali avessero un valore economico, sì, ma anche simbolico, identitario e sociale, così da chiarire che le politiche culturali non possono essere fondate solo su criteri di redditività, ma devono necessariamente considerare la funzione della cultura come bene pubblico. Il secondo, invece, si impegnava ad analizzare le caratteristiche strutturali e contrattuali delle industrie creative, concentrandosi su quelle che sono le proprietà economiche delle imprese culturali e creative. Sorvolando momentaneamente sulla questione, va sicuramente citata, in quanto rappresentativa del contesto italiano, la Fondazione Symbola, la quale, in collaborazione con Unioncamere e il Ministero della Cultura (MiC), ha proposto all'interno del rapporto annuale *Io sono cultura* del luglio 2023⁵, punto di riferimento fondamentale per l'analisi economica e sociale del peso del settore culturale e creativo in Italia, una classificazione in cinque macro-aree delle imprese culturali e creative, riconoscibili in: industrie culturali, industrie creative, patrimonio storico-artistico, arti performative e visive e attività creative-driven – ovvero attività manifatturiere e artigianali che vantano un forte contenuto estetico, identitario o simbolico. Tale suddivisione, fondata sui dati raccolti nel 2022, assume importanza in quanto è oggi utilizzata come riferimento per le rilevazioni statistiche ufficiali, portate avanti dall'ISTAT con l'applicazione dei codici ATECO dedicati. Difatti, l'ISTAT e il MiC hanno parallelamente pubblicato nel 2022 l'*Atlante ICC*, un documento tecnico di riferimento per l'identificazione e la misurazione del comparto culturale e creativo in Italia, il quale ci tornerà utile più avanti in merito all'analisi del contributo economico e dell'occupazione⁶. Andando oltre alle sopracitate classificazioni e definizioni istituzionali e teoriche, è necessario far sorgere una questione di una rilevanza centrale al fine di rendere attuale la ricerca, ovvero quella che riguarda l'influenza dell'evoluzione

tecnologica, delle trasformazioni digitali e dei mutamenti sociali. L'evoluzione dei mezzi di produzione e distribuzione, l'affermarsi delle piattaforme digitali e l'affioramento della cosiddetta *creator economy* hanno portato a un ampliamento di quelli che sono i confini del settore, scalfendo anche la distinzione, che prima poteva ritenersi netta, tra produttori, distributori e fruitori di contenuti digitali. Tra i primi a sottolineare tale problematica è stato l'economista neozelandese Jason Potts. Quest'ultimo esplicò come le imprese creative possono essere comprese in modo efficace solo in chiave evolutiva, poiché non operano in mercati statici, ma bensì in contesti quanto mai dinamici e soggetti a un'innovazione e mutazione dei modelli del valore di carattere endemico. All'interno del suo studio *Creative Industries and Economic Evolution* del 2011 ⁷ sosteneva: “Le industrie creative non sono soltanto un settore economico; esse rappresentano l'infrastruttura culturale del cambiamento economico stesso”. Questo concetto venne poi ripreso anche da Ruth Towse, che, ne *A Textbook of Cultural Economics* del 2019 ⁸, evidenziava come molti dei processi creativi contemporanei non si sviluppavano attraverso i canali produttivi tradizionali, ma bensì al di fuori delle imprese codificate, portati avanti da ragioni di natura non strettamente commerciale e, piuttosto spesso, veicolati da meccanismi di visibilità all'interno delle ormai diffuse reti sociali digitali. Ad evidenziare i problemi di questi fatti è stata l'UNESCO, che nel suo più recente rapporto *Re|Shaping Policies for Creativity*, risalente al 2022 ⁹, afferma che: “La naturalezza decentralizzata delle piattaforme digitali ha aperto nuovi spazi di espressione culturale, ma ha anche reso più difficile il tracciamento e la classificazione della produzione creativa in senso tradizionale”. In coda, anche l'OCSE, ne *Culture and the Creative Sectors in the Digital Age* ¹⁰, si impegnò a riconoscere che: “L'adozione massiva delle tecnologie digitali ha alterato radicalmente i modelli di business, le catene del valore e i sistemi di distribuzione del settore culturale e creativo”, reclamando una revisione concettuale di quelle che sono le categorie utilizzate per definirlo ed analizzarlo. Tra i fenomeni capaci di fare discutere i confini della definizione ritroviamo sicuramente:

- *Gli User Generated Content*
- *Le piattaforme di streaming e live content sharing*
- *La diffusione di micro-imprese culturali digitali e di lavori creativi autonomi*
- *Le commistioni di linguaggi culturali (musica, video, design, gaming)*

Così, la Commissione europea fu costretta a sottolineare nel quadro del programma *Creative Europe*¹¹: “La definizione e il perimetro delle industrie culturali e creative devono tenere conto dei nuovi modelli digitali, dei contenuti transmediali, della partecipazione attiva del pubblico e del ruolo crescente dei *creator* indipendenti nel plasmare l’economia culturale europea”. Arrivando ora a considerare il punto di vista dell’economia aziendale, le imprese culturali e creative sono contraddistinte da caratteristiche peculiari che le rendono differenti da quelle operanti in altri comparti produttivi. Tra quest’ultime ritroviamo sicuramente l’elevata intensità di capitale intellettuale, la centralità della creatività come fattore produttivo, la difficoltà di standardizzazione dei processi, la forte incidenza della proprietà intellettuale, oltre che, per quel che riguarda la struttura del mercato, la preponderanza di micro, piccole e medie imprese che di sovente si raggruppano e si organizzano in reti informali e distretti territoriali e l’elevata soggezione all’evoluzione tecnologica. Tutto ciò non facilita affatto lo studio delle strategie di valore, dei modelli di business innovativi e delle dinamiche competitive create sulla base di asset immateriali. Tuttavia, vorrei concludere dicendo che la pluralità di interpretazioni e la difficoltà d’inquadramento non può fare altro che essere rappresentativa della ricchezza del settore, in molti casi inespresa per via della sua natura, per l’appunto, dinamica e trasversale.

-
1. UNESCO, *Framework for Cultural Statistics*, Parigi, 2009.
 2. Commissione europea, *Libro verde. Sfruttare il potenziale delle industrie culturali e creative*, Bruxelles, 2010.
 3. D. Throsby, *Economics and Culture*, Cambridge University Press, 2001.
 4. R.E. Caves, *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press, 2000.
 5. Fondazione Symbola, Unioncamere, MiC, *Io sono cultura 2023*, Roma, luglio 2023.
 6. ISTAT - MiC, *Atlante ICC. Imprese culturali e creative in Italia*, Roma, 2022.
 7. J. Potts, *Creative Industries and Economic Evolution*, Edward Elgar Publishing, 2011.
 8. R. Towse, *A Textbook of Cultural Economics*, Cambridge University Press, 2019.
 9. UNESCO, *Re|Shaping Policies for Creativity*, Parigi, 2022.
 10. OECD, *Culture and the Creative Sectors in the Digital Age*, Parigi, 2022.
 11. Commissione europea, *Creative Europe Programme*, Bruxelles, 2021.

1.2 Evoluzione storica delle Imprese Culturali e Creative

Passiamo ora ad analizzare l'evoluzione storica delle imprese culturali e creative. Questa esaminazione va condotta in maniera binaria; da una parte l'evoluzione della cultura e della creatività nella società, dall'altra l'evoluzione del contesto economico e produttivo. Per quel che riguarda la concezione di cultura e creatività, l'evoluzione che ha subito, l'ha portata ad essere un elemento strutturale della società odierna, da fenomeno elitario che era ¹. Non è sicuramente una novità affermare che, dall'antichità fino all'età moderna, le pratiche culturali potevano essere a disposizione solo di una ristretta élite aristocratica o religiosa, con un fine solitamente simbolico, educativo o spirituale ². Per questo motivo, la figura dell'artista, non era considerata come quella di un produttore autonomo, ma bensì un esecutore, costretto alla subordinazione ad un committente mecenatesco. Con l'avvento dell'Illuminismo e della Rivoluzione industriale, che hanno provocato rispettivamente l'emergere di una borghesia colta e l'espansione della stampa, vi fu un vero e proprio punto di svolta, favorendo una democratizzazione della cultura, la nascita dell'editoria di massa, dei teatri pubblici e delle sale da concerto ³. Così, da qualità individuale alla mercè del denaro, diventa gradualmente oggetto di organizzazione sociale, oltre che professionale. Proseguendo per grandi passi, arriviamo al XX secolo, in cui la cultura è costretta ad approcciarsi ai media (la radio, il cinema, la televisione), che la trasformano in un'industria di massa. Oltretutto, questo viene accompagnato dall'affermarsi delle teorie postmoderne, capaci di far traballare non poco l'idea di una cultura "alta", favorendo l'inclusione di nuovi linguaggi espressivi come *pop*, *underground* e controculture ⁴. La creatività inizia così a diffondersi come attività, rompendo i confini dell'arte, e arrivando a essere presente nella pubblicità, nella moda, nel design, nel gioco e nella comunicazione. Passando al giorno d'oggi, con l'avvento della digitalizzazione e la diffusione dei social media, si segnò un passaggio ancora diverso; da una cultura caratterizzata da una fruizione passiva a una cultura che fa della partecipazione e della reticolarità i propri punti di forza. Così, Henry Jenkins, in *Convergence Culture* (2006), ha definito come quelli che prima erano i consumatori, ora siano *producers*, in quanto fruitori attivi di contenuti e capaci di porre le basi per lo sviluppo di quella che prende il nome di *creator economy* ⁵. Passando ad un piano prettamente economico, la conversione della cultura in settore produttivo è piuttosto

recente. Per molto tempo, le attività culturali venivano considerate come solo marginali nei modelli economici dominanti. Fu, come già citato prima, con la Rivoluzione industriale che nacque il mercato culturale, in cui la produzione artistica iniziava ad assumere dei tratti imprenditoriali. Portando un esempio concreto, nel corso del Novecento, l'industria cinematografica hollywoodiana, iniziando già dagli anni '20, assunse un modello organizzativo "fordista", che vantava produzione standardizzata, segmentazione della domanda e verticalizzazione dell'offerta ⁶. Con l'emersione dell'economia della conoscenza a partire dagli anni '80 e '90, la creatività assume ormai una consolidata definizione di risorsa economica ⁷. Percorso che proseguì con la definizione ufficiale delle ICC come settore economico all'interno del *Creative Industries Mapping Document*, pubblicato dal Department for Culture, Media and Sport (DCMS) nel 1998 ⁸, e il riconoscimento del loro potenziale riguardo la crescita economia e l'occupazione nel *Libro Verde* sulle industrie culturali e creative del 2010, pubblicato dalla Commissione europea ⁹. Poi, nel XXI secolo, la digitalizzazione ha dato il via alla metamorfosi del contesto economico tramite l'affioramento delle piattaforme online, che hanno portato nuovi modelli di business (*abbonamento, freemium, creator economy*) ¹⁰. Le imprese culturali e creative nascono dall'incontro di queste due traiettorie: la democratizzazione della creatività e la trasformazione economica verso un modello immateriale. Già dagli anni Novanta, un numero considerevole di studi (tra cui annovero *The Creative Economy* del 2001, di John Howkins) hanno messo in primo piano la crescita esponenziale del valore che veniva generato dalle imprese culturali e creative in termini di PIL, occupazione ed export ¹¹. Ad oggi, la loro rilevanza del loro impatto nell'ambito economico, non è affatto una novità, oltre che oggetto di studi e classificazioni.

-
1. Raymond Williams, *Culture and Society 1780–1950*, Columbia University Press, New York, 1958.
 2. Pierre Bourdieu, *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna, 1979.
 3. Elizabeth Eisenstein, *The Printing Press as an Agent of Change*, Cambridge University Press, Cambridge, 1979.
 4. Andreas Huyssen, *After the Great Divide. Modernism, Mass Culture, Postmodernism*, Indiana University Press, Bloomington, 1986.
 5. Henry Jenkins, *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York, 2006.

6. David Bordwell, Kristin Thompson, *Film History: An Introduction*, McGraw-Hill, New York, 2012.
7. Manuel Castells, *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishing, Oxford, 1996.
8. DCMS, *Creative Industries Mapping Document*, London, Department for Culture, Media and Sport, 1998.
9. Commissione europea, *Libro verde. Sfruttare il potenziale delle industrie culturali e creative*, Bruxelles, 2010.
10. OECD, *The Culture Fix: Creative People, Places and Institutions*, OECD Publishing, Paris, 2022.
11. John Howkins, *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*, Penguin, London, 2001.

1.3 Classificazione delle Imprese Culturali e Creative e settori principali

Classificare nella maniera più corretta possibile le imprese culturali e creative è fondamentale al fine di ottenere una misurazione del loro impatto economico e sociale, un'efficace definizione delle politiche pubbliche, oltre che un'armonizzazione degli strumenti statistici utilizzati, condivisi a livello internazionale. Come già indicato anche negli scorsi paragrafi, gli approcci adottati dai vari enti istituzionali, ricercatori e *policy maker* sono sfociati in una coesistenza di diversi modelli, che ora ci impegneremo ad analizzare dividendoli dal punto di vista principalmente geografico.¹ I primi che prenderemo in considerazione sono i principali modelli istituzionali internazionali, tra cui si annoverano: quello proposto dall'UNESCO nel suo *Framework for Cultural Statistics*,² quello divulgato dall'OCSE nel recente rapporto *The Culture Fix*³ e, in ambito europeo, quello presentato dall'*ESS-net Culture*.⁴ Il primo, ovvero il modello dell'UNESCO risalente al 2009, è caratterizzato da una visione ampia e articolata delle ICC, basata su sei grandi domini culturali chiave:

- *Patrimonio culturale* (tangibile e intangibile)
- *Performance* e celebrazioni (teatro, danza, festival, feste religiose)
- *Arti visive* e artigianato
- *Libri* e stampa
- *Media audiovisivi* e interattivi (film, TV, video, videogiochi)
- *Design* e servizi creativi (architettura, pubblicità, moda, design grafico)

Successivamente all'aggiornamento avvenuto al 2023, l'approccio, che già si sviluppava lungo l'intera catena del valore, viene espanso tramite l'inclusione di indicatori su attività di natura sociale, arrivando ad annoverare:

- *Creazione* (ideazione, progettazione)
- *Produzione* (realizzazione, editing)
- *Distribuzione* (circolazione fisica o digitale)
- *Conservazione / archiviazione* (musei, biblioteche)
- *Consumo / partecipazione* (fruizione diretta o attiva)

- *Trasparenza*
- *Diversità* e valore socioeconomico

Questo modello rispecchia sicuramente uno spirito prettamente inclusivo, oltre che interdisciplinare, che però rischia di andare a diluire quelle che sono le differenze settoriali delle imprese culturali e creative. Una diversa visione la ritroviamo nel modello che viene proposto dall'OCSE nel rapporto risalente al 2022 *The Culture Fix*, in cui l'enfasi è posta sull'importanza delle ICC all'interno anche di altri settori, essendo viste come motore trasversale di innovazione, capaci di trasferire competenze e collaborare in altri settori tramite un classico *spillover effect*.⁵ Il peso economico delle imprese culturali e creative viene quindi sottolineato tramite i dati sul PIL dei Paesi OCSE, in cui rappresentano dal 2% al 7% degli stessi a seconda dello Stato di cui si tratta, e sulla crescita netta del numero delle imprese, di cui rappresentano dal 13% al 18%.⁶ All'interno del rapporto, vengono inoltre distinte le ICC che operano nel:

- *Core sectors*: patrimoni, arti, media tradizionali (film, radio, TV)
- *Creative adjacent*: moda, architettura, design, software

Per quanto questo modello favorisca una solidità economico-statistica ed evidenze di dinamiche occupazionali, non è molto attento alla valorizzazione culturale intrinseca dell'attività di questa tipologia di imprese. L'ultimo modello che individuiamo a livello internazionale è quello proposto dal gruppo *ESS-net Culture*, che ha armonizzato le statistiche europee sulla cultura.⁷ Così facendo è arrivato a proporre un modello concettuale che vanta una divisione in cinque funzioni principali, tra cui:

- *Creazione*
- *Produzione / publishing*
- *Disseminazione / e-commerce*
- *Conservazione*
- *Educazione*, formazione, regolamentazione

Questo modello è funzionale ed operativo, con una facile implementazione statistica, ma che ha, tuttavia, una carenza di dettaglio settoriale e una pecca per quel che riguarda la profondità analitica. Arrivando a parlare del Regno Unito, quest'ultimo ha inserito nel

panorama mondiale un modello tra i più influenti, sia per la definizione, che per la misurazione delle imprese culturali e creative dal punto di vista economico-industriale. L'approccio del Department for Culture, Media and Sport (DCMS), introdotto nel novembre del 1998 dal *Creative Industries Mapping Document*⁸, individua tredici settori, differenziati per l'origine della creatività individuale e per il potenziale valore economico della proprietà intellettuale. Essi sono:

- *Advertising*
- *Architettura*
- *Arte e Antiquariato*
- *Artigianato*
- *Design*
- *Moda*
- *Cinema & Video*
- *Interactive Leisure Software*
- *Musica*
- *Arti performative*
- *Editoria*
- *Software & Computer Services*
- *Televisione & Radio*

I vantaggi di questo modello sono sicuramente inerenti alla chiarezza settoriale, definita da una netta distinzione dei 13 cluster soggetti a politiche industriali differenti e indicazioni mirate su PIL, export e occupazione, oltre che alla standardizzazione del modello, diffuso a livello globale, e al focus comunque mantenuto sulla proprietà intellettuale come principale leva di valore. Ovviamente, non mancano però dei limiti. Nel report di Nesta del 2013, condotto da Hasan Bakhshi e colleghi, che prende il nome di *A Dynamic Mapping of the UK's Creative Industries*, viene evidenziato come alcuni settori con bassa intensità creativa fossero compresi (es. software), mentre settori altamente creativi (es. marketing) venissero esclusi. Tale modello, tuttavia, venne ripreso e aggiornato più volte al fine di rafforzare il nesso tra creatività e crescita economica, nel 2001, e di adottare la nuova classificazione *SOCS2010*⁹ in merito all'identificazione delle occupazioni creative, nel 2010. Nonostante questo, la rigidità settoriale può escludere

settori in rapida evoluzione, come software interattivo e marketing creativo, andando a far sorgere divergenze tra misure ufficiali e realtà occupazionali del mercato; inoltre, anche la dipendenza troppo stringente dalla definizione di proprietà intellettuale rischia di omettere delle forme artistiche espressive che hanno un valore simbolico, ma non brevettabili ¹⁰.

Negli ultimi decenni, una crescente letteratura evidenzia quali sono i limiti delle classificazioni troppo rigide e settoriali delle ICC, chiarificando come il settore richieda modelli più sfumati ed inclusivi.

Susan Galloway e Stewart Dunlop nel 2007, in un articolo intitolato “A Critique of Definitions of the Cultural and Creative Industries in Public Policy”, pubblicato nell’*International Journal of Cultural Policy* ¹¹, criticano le definizioni basate su quello che è il paradigma dell’economia della conoscenza: “The knowledge economy based concept of creative industries ... ignores the distinctive attributes of both cultural creativity and cultural products”. Essi ritengono che un modello troppo orientato all’aspetto economico e alla proprietà intellettuale possa portare ad uno sminuimento del contenuto culturale specifico di alcune produzioni, oltre che all’oblio del valore pubblico di beni non commerciali e l’omogeneizzazione di pratiche differenti sotto l’etichetta generica di “industria creativa”. Seguendo il flusso di queste teorie, l’UNCTAD nel 2008 e l’UNDP nel 2010 hanno proposto una visione più inclusiva e incentrata sullo sviluppo umano e sostenibile, portando all’inclusione all’interno dei modelli standard dell’artigianato, la cultura tradizionale e la produzione informale ¹².

Un contributo degno di nota va senz’altro riconosciuto agli studiosi Jason Potts e Stuart Cunningham, i quali, nel 2008, proposero un approccio funzionale e dinamico, sempre all’interno del *International Journal of Cultural Policy* ¹³, basato su quattro principi fondamentali:

- *Welfare*
- *Competizione*
- *Crescita*
- *Innovazione*

Questo approccio diede il via libera alla nascita di modelli ibridi ¹⁴, cercando di coniugare prospettive differenti – culturali, economiche, politiche – in un unico framework analitico.

Parlando della situazione in Italia, la classificazione che viene più adottata attualmente è quella sviluppata e promulgata dalla Fondazione Symbola, con la collaborazione di Unioncamere, del Ministero della Cultura e il supporto statistico dell'ISTAT tramite i codici ATECO ¹⁵. Il già citato modello riconosce cinque macro-aree:

- *Industrie culturali* (editoria, audiovisivo, videogiochi, musica),
- *Industrie creative* (design, architettura, comunicazione),
- *Patrimonio storico-artistico* (musei, archivi, biblioteche),
- *Arti performative e visive* (teatro, danza, arti visive),
- *Attività creative-driven* (artigianato artistico, moda a forte contenuto simbolico).

Questa classificazione presenta tuttavia delle lacune che anche i modelli incontrati prima riflettevano, come la necessità di integrazione con dati occupazionali per creatività diffuse¹⁸, di indicatori qualitativi e la periodicità delle indagini.

-
1. La classificazione delle ICC è necessaria per garantire coerenza tra politiche culturali, statistiche ufficiali e misurazione degli impatti economici.
 2. Il *Framework for Cultural Statistics* dell'UNESCO è adottato come riferimento da diversi sistemi statistici nazionali, inclusi quelli latinoamericani e asiatici.
 3. *The Culture Fix* è il primo rapporto OCSE a sistematizzare il ruolo delle ICC nel contesto delle politiche di sviluppo regionale.
 4. L'ESS-net Culture rappresenta uno sforzo della Commissione europea per allineare le statistiche culturali ai criteri Eurostat.
 5. Lo *spillover effect* delle ICC è particolarmente visibile nei settori STEM, dove pratiche creative informano design, user experience e comunicazione visiva.
 6. La variabilità (2–7% del PIL) è dovuta all'adozione di classificazioni differenti e alla maggiore o minore incidenza delle ICC nelle economie nazionali.
 7. La funzione “disseminazione” del modello ESS-net include anche attività digitali come il *streaming*, l'*e-commerce* culturale e le piattaforme partecipative.
 8. Il *Creative Industries Mapping Document* (DCMS, 1998) è stato il primo tentativo ufficiale di definizione e misurazione economica delle industrie creative nel Regno Unito.
 9. La classificazione *SOCS2010* (*Standard Occupational Classification*) ha introdotto una categoria specifica per le occupazioni creative nel sistema statistico britannico.
 10. L'articolo di Galloway e Dunlop (2007) mette in discussione l'eccessiva aderenza delle politiche pubbliche a modelli economico-produttivi, trascurando le specificità culturali.
 11. UNCTAD (2008) e UNDP (2010) propongono una visione più inclusiva delle ICC, considerando anche pratiche culturali tradizionali, artigianali o informali non codificate.

12. Il modello di Potts e Cunningham (2008) interpreta le ICC come infrastruttura evolutiva dell'economia, superando la semplice definizione settoriale.
13. I modelli ibridi uniscono l'approccio culturale con quello economico, offrendo strumenti analitici più adatti alla complessità delle ICC contemporanee.
14. Il rapporto *Io sono cultura*, pubblicato da Symbola e Unioncamere, rappresenta il principale riferimento statistico per la classificazione delle ICC in Italia.
15. La "creatività diffusa" riguarda pratiche culturali e artistiche che sfuggono a una categorizzazione settoriale rigida, spesso legate a contesti informali o digitali.

2 Il Circuito della gestione aziendale nelle Imprese Culturali e Creative

2.1 Il concetto di gestione nelle Imprese Culturali e Creative

Nella dottrina economico-aziendale, la “gestione” viene tradizionalmente intesa come il complesso delle operazioni mediante le quali l’azienda realizza il proprio fine attraverso l’impiego di mezzi economici e la conduzione di processi organizzativi, produttivi e finanziari ¹. Per questo la gestione è ritenuta il “cuore pulsante” dell’attività economica, dato che riesce ad esprimere la dinamica continua della scelta, del coordinamento e del controllo delle risorse, con lo scopo del raggiungimento dell’equilibrio aziendale. Venendo alle ICC, le specificità strutturali e funzionali di quest’ultime portano ad un’attenta riflessione. Queste imprese, per quanto perseguono finalità economiche, operano in un contesto caratterizzato da beni immateriali, valore simbolico, produzione incerta, domanda instabile e processi di creazione fortemente individualizzati ². Per questo motivo la loro gestione assume dei connotati peculiari, dove la razionalità economica viene spesso affiancata da una razionalità espressiva, che è molto più legata e influenzata dalla missione culturale e dal valore identitario dell’offerta ³. Nelle imprese culturali e creative, la gestione si articola in una serie di funzioni, tra cui si annoverano:

- la pianificazione strategica delle attività e dei contenuti culturali;
- la progettazione e allocazione delle risorse artistiche, tecniche e umane;
- l’organizzazione e coordinamento delle fasi produttive e distributive;
- la rilevazione economica, il controllo di gestione e la rendicontazione dei risultati;
- l’interazione con stakeholder pubblici e privati, spesso in logiche di partenariato o co-produzione.

Con questa articolazione si evince facilmente come sia confermato il principio fondamentale secondo cui l’impresa, anche nel settore culturale, deve operare in condizioni di autonomia economica, ovvero essere in grado di sostenere il ciclo produttivo con ricavi propri o con fonti di finanziamento esterne, pubbliche o private che

siano ⁴. Per giunta, va sottolineato come la gestione delle ICC si fondi su un equilibrio dinamico tra due funzioni: da un lato, vi è l'esigenza di preservare l'identità e la qualità culturale del prodotto; dall'altro, quella di generare un valore economico sostenibile nel tempo. L'impresa culturale, quindi, non si limita a “gestire cultura”, in quanto il valore culturale non è automaticamente monetizzabile, ma anche a produrre valore culturale in forma economicamente organizzata, con una propria logica gestionale. Seguendo il pensiero aziendalistico italiano – Zappa, Amaduzzi, Onida – è possibile definire le imprese culturali e creative come dei sistemi economici aperti, operanti per soddisfare dei bisogni culturali collettivi tramite processi di trasformazione controllata delle risorse. Così, la gestione, diventa l'insieme coerente delle operazioni finalizzate alla creazione, valorizzazione e scambio di prodotti culturali, all'interno di un circuito che persegue la duplice funzione, espressa inizialmente, economica e sociale ⁵.

-
1. G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956, p. 35.
 2. Le ICC operano spesso in condizioni di elevata incertezza di esito, con processi produttivi non seriali e risultati non completamente programmabili.
 3. La “razionalità espressiva” è quella che guida le scelte artistiche e creative, in contrapposizione alla sola razionalità strumentale economica.
 4. L'autonomia economica non implica autosufficienza finanziaria, ma capacità di agire con coerenza tra scelte culturali e sostenibilità.
 5. P. Onida, *L'economia d'azienda*, UTET, Torino, 1971, pp. 74-76.

2.2 Le fasi del circuito gestionale

Il concetto di “circuito della gestione” ha origine dalla tradizione della dottrina aziendale italiana, in particolare, i primi ad esporre il loro pensiero in tali termini furono gli studiosi Giuseppe Zappa, Franco Giaccari e, più recentemente, Saverio Bozzolan e Giovanni Airoidi. Questi hanno interpretato la gestione dell’impresa come un processo integrato di operazioni economiche finalizzate al raggiungimento dell’equilibrio e della continuità aziendale¹. Tuttavia, benché sia formalmente applicabile allo stesso modo per tutti i tipi di aziende, esso assume una declinazione specifica nelle ICC, in quanto la loro attività si basa sulla trasformazione e valorizzazione di contenuti prevalentemente immateriali – ai giorni nostri – oltre che simbolici ed estetici. Andiamo ora ad elencare le quattro fasi principali del circuito gestionale delle imprese culturali e creative:

1. Acquisizione e organizzazione delle risorse

La prima fase del circuito gestionale coincide con l’acquisizione e l’organizzazione dei fattori produttivi, che in tal caso si tratta dell’insieme delle risorse materiali, immateriali, umane e finanziarie, necessarie per l’avviamento dell’attività. Questa fase è caratterizzata dalla centralità del capitale creativo e umano; figure come artisti, curatori, tecnici specializzati, manager culturali non solo rappresentano degli input per l’impresa, ma dei veri e propri portatori di valore differenziale². Golinelli, sottolinea come le risorse debbano essere lette in chiave sistematica, dal momento che la loro efficacia dipende principalmente dalla capacità, in capo all’organizzazione dell’impresa, di configurarle e di renderle sinergiche³. Inoltre, le risorse immateriali – quali la reputazione, la qualità estetica, il capitale relazionale – hanno un ruolo strategico nella formazione del lavoro fondamentale. Per questo l’impresa culturale deve saper strutturare dei team flessibili, in grado di governare la creatività e gestire delle reti complesse in contesti solitamente incerti e discontinui.

2. Trasformazione creativa e produzione

All'interno di questa fase vengono impiegate le risorse acquisite al fine di generare dei contenuti culturali di vario genere: opere, eventi, installazioni, spettacoli, mostre, prodotti editoriali o di design. A differenza delle altre tipologie di imprese, il prodotto delle ICC è spesso unico, fortemente differenziato e a forte intensità simbolica; esso viene generato attraverso dei processi interattivi e co-creativi. Dal punto di vista gestionale, questo passaggio richiede un'attenta e rigorosa organizzazione delle fasi progettuali e produttive, che solitamente si basa su modelli di project management, con obiettivi, budget, scadenze e fasi che, molto spesso, si rivelano più efficaci quando itineranti. La gestione della creatività è una gestione dell'incertezza e della soggettività. Lo stesso Sciarelli evidenzia come il valore culturale non è mai un risultato garantito, ma bensì il frutto di un equilibrio dinamico tra intuizione artistica e vincoli economici⁴.

3. Valorizzazione, comunicazione e scambio

Dopo che il contenuto culturale è stato prodotto, esso deve essere valorizzato e messo in relazione con il pubblico o con il mercato. Questa fase comprende le operazioni di promozione, di distribuzione, di pricing e di gestione dei canali comunicativi. La principale sfida delle imprese culturali e creative consiste nel tradurre il valore simbolico in valore economico, e questo richiede competenze ibride che vanno dal marketing, allo storytelling, alla mediazione e al posizionamento strategico. Nell'ultimo periodo ricevono una particolare attenzione attività come la comunicazione strategica, l'*audience development* e il pricing esperienziale. Per giunta, l'impresa deve riconoscere i propri pubblici, segmentare la domanda, individuare i canali adeguati, fisici o digitali che siano, e misurare l'efficacia delle attività di comunicazione e distribuzione. Non si tratta di un marketing orientato al consumo passivo, ma di una logica relazionale e narrativa, dove il valore si attualizza nell'esperienza fruitiva.

4. Rilevazione dei risultati, apprendimento e reinvestimento

Il circuito, infine, si conclude con la fase tipica del monitoraggio dei risultati, che viene realizzata tramite strumenti di controllo gestionale, analisi dell'impatto e rendicontazione economico-sociale. All'interno di questa fase, l'impresa, elabora le informazioni raccolte dalle operazioni poste in essere al fine di valutarne le performance, apprendere dai risultati ottenuti e, solo successivamente, reinvestire risorse nel ciclo successivo. Il controllo, nelle ICC, non si limita alla dimensione economica, ma racchiude anche la valutazione di quello che è stato l'impatto culturale e sociale, tramite la cattura dell'*audience development*, dell'*engagement*, della partecipazione e del valore per la comunità. Come ha sottolineato G. Brunetti, il fine non è solo quello di "fare dell'utile", ma di generare equilibrio e continuità in un contesto valoriale complesso ⁵.

Così, il circuito della gestione nelle imprese culturali e creative si dimostra non lineare, adattivo e ciclico. Il valore prodotto non è sempre quantificabile monetariamente e, in questo contesto, la gestione diventa un atto di vera e propria mediazione tra economia e cultura, in cui la razionalità economica è al servizio e limitata dalla creazione di senso, identità e comunità.

-
1. Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005, pp. 47-50.
 2. Il concetto di *valore differenziale* si riferisce alla capacità di un elemento – in questo caso, il capitale umano creativo – di generare un vantaggio competitivo distintivo rispetto ad altri input produttivi. Nelle ICC, il valore di ciò che viene prodotto (opere, esperienze, contenuti) dipende in modo determinante dall'unicità, dalla sensibilità e dalla competenza simbolica dei soggetti coinvolti. A differenza di settori standardizzati, dove la produttività può essere misurata in termini quantitativi, nelle ICC il "differenziale" di valore è spesso qualitativo e intangibile, legato alla capacità di creare senso, emozione e identità attraverso il lavoro creativo.
 3. Golinelli G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 2010, p. 112.
 4. Sciarelli S., *Il management delle imprese*, Giappichelli, Torino, 2014, p. 93.
 5. Brunetti G., *Cultura d'impresa e impresa della cultura*, FrancoAngeli, Milano, 2004, pp. 59-60.

2.3 Caratteristiche gestionali distintive delle ICC e strategie di sostenibilità economica

Come abbiamo già anticipato all'interno del precedente paragrafo, le imprese culturali e creative hanno una configurazione gestionale diversa dalle imprese classiche. Questa non riguarda solo la natura simbolica dei prodotti offerti, ma coinvolge l'intera architettura organizzativa e strategica. Andare ad analizzare le caratteristiche distintive ci consente di sottolineare come la sostenibilità economica delle ICC non possa essere valutata secondo dei parametri lineari, ma bensì debba essere oggetto di una costruzione strategica dinamica e adattiva. Una prima caratteristica riguarda il prodotto di questo tipo di imprese; esso non è in alcun modo standardizzabile, in quanto intellettualmente elaborato, carico di significato simbolico e soggetto ad una percezione soggettiva. Per giunta, la componente immateriale e creativa non solo rappresenta il contenuto dell'offerta, ma è anche il principale fattore produttivo, dal quale l'impresa non può prescindere. Gianfranco Reborà osservava proprio come l'output culturale ha un "valore d'uso" che non si esaurisce nel consumo, ma ha la particolarità di diffondersi nel tempo e nello spazio tramite effetti educativi, identitari e civici ¹. Si arriva alla conclusione che il principale valore del prodotto è caratterizzato da un'intangibilità oggettiva, dalla quale discende una gestione della produzione in ogni modo atipica, che si fonda su progettualità episodica, reti collaborative e professionalità artistiche spesso non inquadrabili in dei contratti continuativi. Oltre questo, l'impresa deve operare in un mercato in cui la volatilità è padrona, con una domanda sempre incerta, un'elasticità al prezzo molto variabile e, di conseguenza, scarsamente prevedibile nel lungo periodo ². All'interno di queste imprese assume un'importanza estrema il capitale umano, in quanto le persone coinvolte nell'azienda sono i principali autori del valore, non solo meri esecutori. Questo comporta a rendere impossibile la standardizzazione dei processi, così come la sostituzione degli stessi. Si tratta di una situazione aziendale che sfocia in una tensione tra coordinamento e libertà, tra efficienza gestionale e tutela dell'autonomia creativa ³. Alle caratteristiche finora elencate, si aggiungono ulteriori elementi che condizionano fortemente la sostenibilità economica. La dipendenza da risorse esterne (sovvenzioni pubbliche, sponsorizzazioni, contributi di fondazioni), la fragilità patrimoniale, la scarsa capitalizzazione e l'alto grado di informalità nei rapporti lavorativi, mettono molte

imprese in una condizione di vulnerabilità sistemica. A tal proposito, S. Sciarelli sottolinea che la sostenibilità va intesa non solo come una capacità di generare utili, ma come capacità di permanere nel tempo garantendo coerenza tra missione, organizzazione e risorse disponibili⁴. Questa definizione di sostenibilità viene sicuramente incontro a quelle che sono le condizioni in cui operano le imprese che popolano il settore culturale, tuttavia non senza ostacoli. La permanenza nel settore è resa difficile da due tensioni ricorrenti all'interno di questa tipologia d'impresa:

- La tensione tra valore culturale – identificato nella missione identitaria, sociale ed educativa – e valore economico – identificato nella redditività e nella copertura dei costi.
- La tensione tra continuità gestionale e progettualità discontinua, che costringe le imprese culturali e creative a lavorare lungo un percorso fatto di bandi, eventi e scadenze temporanee, i quali impediscono una pianificazione strategica solida.

La sostenibilità, quindi, non può essere affidata solo a meccanismi di mercato, ma deve obbligatoriamente derivare da una regia strategica capace di integrare fonti in entrata diversificate e una governance flessibile, con una particolare attenzione portata nei confronti della costruzione di capitale relazionale e di fiducia⁵. La letteratura economica, da un punto di vista aziendale, ha proposto diverse letture evolutive dei business model delle ICC negli ultimi anni. Nonostante la pluralità delle forme organizzative che possono essere scelte da queste imprese (associazioni, cooperative, fondazioni, start-up, imprese sociale, società), emergono dei modelli ricorrenti che riflettono dei tentativi di risoluzione della principale problematica che le distingue, ovvero, come detto previamente, bilanciare la missione culturale con la sostenibilità economica. Tra le strategie di entrata più frequenti si segnalano:

- modelli misti pubblico-privato (ricavi da *ticketing* e contributi pubblici);
- finanziamento incrociato (*cross-subsidizing*) tra attività gratuite e attività a pagamento;
- modelli fondativi o *endowment-based*, basati su capitali di dotazione o fondazioni;
- logiche di *membership* e *crowdfunding*, che rafforzano la relazione diretta col pubblico;

- sponsorizzazioni e partnership con aziende private, in chiave di *branding culturale*;
- valorizzazione della proprietà intellettuale (licenze, *merchandising*, diritti d'autore).

L'adozione di uno di questi modelli non avviene quasi mai in maniera indifferenziata, ma è solitamente influenzata dal posizionamento culturale, dal contesto istituzionale locale e dalla capacità manageriale dell'impresa. G. Airoidi e G. Brunetti hanno sottolineato, nei loro studi, come il vero nodo sia nella coesistenza tra logica di impresa e logica di servizio alla collettività, la quale richiede l'adozione di alcuni strumenti gestionali flessibili e di metodi misurativi delle performance che includano non solo degli indicatori economici, ma anche culturali e sociali ⁶. Di conseguenza, ora è ancora più evidente come le ICC rappresentino un paradigma aziendale non convenzionale, dove la gestione deve essere ibrida e riflessiva, poiché solo così capace di tenere insieme la produzione culturale e la sostenibilità economica. Così si capisce che questi modelli vanno compresi e riconosciuti, dato che le imprese culturali e creative non sono una “deroga” al sistema aziendale, ma un'evoluzione complessa e necessaria del concetto stesso di impresa all'interno dell'economia contemporanea.

-
1. Rebola G., *La gestione delle organizzazioni culturali*, Egea, Milano, 2006, pp. 22-24.
 2. OECD, *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*, Parigi, 2022, p. 37.
 3. La gestione delle ICC deve equilibrare la libertà creativa individuale con le esigenze collettive di coordinamento, budget e scadenze.
 4. Sciarelli S., *Il management strategico delle imprese culturali*, Giappichelli, Torino, 2017, pp. 46-49.
 5. La sostenibilità delle ICC dipende in larga parte dalla loro capacità di costruire relazioni fiduciarie e alleanze strategiche durature.
 6. Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005, pp. 211-214.

3 Il contributo economico delle Imprese Culturali e Creative

3.1 Analisi del contributo delle Imprese Culturali e Creative al PIL

La centralità del contributo delle ICC al prodotto interno lordo (PIL) è, al giorno d'oggi, palesata nelle riflessioni accademiche e nelle politiche pubbliche, ovviamente in virtù della rilevanza che queste imprese hanno dimostrato di possedere all'interno del panorama globale da un punto di vista economico, sociale e strategico. Una delle capacità che le contraddistingue e che, al contempo, le rende soggette a particolare attenzione, è la loro capacità di generare valore aggiunto, occupazione e innovazione anche al di fuori del loro settore di appartenenza, divagando dalla concezione di veicoli produzione simbolica e culturale. Proprio in questo contesto le organizzazioni internazionali hanno iniziato a riconoscere il ruolo economico delle imprese culturali e creative. L'UNESCO, nel rapporto ufficiale "*Cultural Times: The First Global Map of Cultural and Creative industries*" risalente al 2015, ha dichiarato che tale tipologia di imprese genera complessivamente circa 2.250 miliardi di dollari di fatturato annuo, impiegando ben oltre 29 milioni di persone nel mondo ¹. Ancora più recentemente, con precisione nel 2022, l'OCSE ha stimato che, nei Paesi membri dell'UE, le imprese culturali e creative contribuiscono al PIL per una quota che va dal 2% al 7%, rappresentando tra il 13% e il 18% della crescita netta delle imprese ². A livello europeo, ad esporsi è stata anche la Commissione europea, all'interno del rapporto del 2023 "*The Cultural and Creative Cities Monitor*", evidenziando come le città caratterizzate da un'elevata concentrazione di ICC mostrino una crescita del PIL pro capite più marcata, oltre che un tasso di occupazione maggiore e un più alto tasso di innovazione ³. Per giunta, i dati raccolti dall'European Cluster Observatory e dal programma Creative Europe, hanno sottolineato come questa tipologia di imprese sia anche la principale destinataria di investimenti, pubblici e privati, in merito alla rigenerazione urbana e allo sviluppo sostenibile ⁴. All'interno del contesto italiano, la rilevanza strategica delle ICC viene ribadita

all'interno del già citato rapporto annuale "Io sono cultura", pubblicato nel 2023 dalla Fondazione Symbola e Unioncamere. All'interno di quest'ultimo, viene stimato che il sistema produttivo culturale e creativo abbia generato nel 2022 un valore aggiunto pari a 95,5 miliardi di euro, corrispondenti al 5,6% del PIL nazionale, con un effetto moltiplicatore di cui fa vanto in altri settori dell'economia per un totale di ulteriori 166 miliardi di euro ⁵. Eurostat, dal suo canto, ha stimato che le ICC, nel 2020, rappresentavano circa il 4% del PIL dell'Unione Europea ⁶. Si tratta di numeri che non possono essere considerati marginali, alla luce del fatto che il settore culturale e creativo vanta al suo interno una marcata intensità di capitale umano, una produttività in crescita e un tasso d'innovazione superiore alla media. Nell'analisi dei dati contenuti nel Cultural and Creative Cities Monitor, viene mostrato come le città con maggiore densità culturale, ovvero caratterizzate da una presenza significativa di infrastrutture culturali, attività artistiche, istituzioni creative e una partecipazione da parte della cittadinanza alle attività culturali piuttosto forte, siano anche quelle che i livelli di reddito pro capite più elevati, evidenziando quindi un legame strutturale tra la cultura e il benessere economico, oltre che sociale ⁷. Tuttavia, non può essere omesso che l'impatto sul reddito nazionale non è limitato all'esclusivo valore diretto generato, ma bensì, le ICC, ricoprono una funzione di attivazione moltiplicativa, ovvero, sono capaci di stimolare una crescita nei settori contigui che beneficiano dell'utilizzo attivo o passivo delle stesse. Si tratta di settori come il turismo, l'artigianato, i servizi digitali e le industrie manifatturiere caratterizzate da un elevato contenuto simbolico. Questo, per via dell'effetto moltiplicatore di cui abbiamo parlato anche prima, che, secondo la stima contenuta nello studio della Fondazione Symbola, comporta una generazione di ritorno economico complessivo di circa 2,7 euro ogni euro investito all'interno del sistema culturale, contribuendo così anche a rafforzare il circuito del reddito disponibile e il gettito fiscale ⁸. Tuttavia, la misurazione del contributo economico delle imprese culturali e creative non è facile. Le caratteristiche stesse del settore comportano delle sfide metodologiche, oltre che interpretative, piuttosto complesse.

-
1. UNESCO, *Cultural Times: The First Global Map of Cultural and Creative Industries*, EY, Parigi, 2015.
 2. OECD, *The Culture Fix. Creative People, Places and Industries*, Parigi, 2022.

3. European Commission, *The Cultural and Creative Cities Monitor*, Joint Research Centre, Bruxelles, 2023.
4. European Cluster Observatory, *Creative Industries Report*, Bruxelles, 2019.
5. Secondo il rapporto *Re | Shaping Policies for Creativity* (UNESCO, 2022), le ICC generano benefici economici indiretti grazie all'effetto moltiplicatore, ovvero la capacità di attivare spesa e occupazione anche in settori collegati come turismo, ristorazione e servizi, ampliando così l'impatto economico oltre il comparto culturale diretto.
6. Eurostat, *Culture statistics – 2023 edition*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023, pp. 17–18.
7. European Commission, *Cultural and Creative Cities Monitor*, 2020, disponibile su https://knowledge4policy.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor_en.
8. Fondazione Symbola, *L'Italia che verrà. Il futuro è già qui*, 2021, p. 8.

3.2 Le Imprese Culturali e Creative e il Bilancio dello Stato: impatti, flussi e riforme

Il Bilancio dello Stato è un mezzo fondamentale per la pianificazione, l'autorizzazione e la rendicontazione dei flussi finanziari e patrimoniali della pubblica amministrazione. Esso è composto principalmente da due sezioni: il bilancio finanziario, o previsionale, che registra le entrate e le spese per il principio di competenza e per quello di cassa, e il conto patrimoniale, che invece raccoglie le attività e le passività di uno Stato in un determinato momento. Nell'ultimo periodo, il Bilancio dello Stato italiano ha subito delle modifiche al fine di adempiere alle esigenze di rendicontazione manifestate dalle autorità europee. Di estrema importanza, in tal senso, è stata la riforma della governance economica europea approvata nel 2024, manifestatasi il 10 aprile 2025 con la presentazione del DFP 2025. Questa riforma ha previsto l'abbandono del Documento di Economia e Finanza (DEF), e la sostituzione dello stesso con Documento di Finanza Pubblica (DFP)¹. Il DFP, contenente le applicazioni del nuovo Patto di Stabilità e Crescita, prevede una pianificazione fiscale su un orizzonte quadriennale, come minimo, e l'inserimento non solo i soliti obiettivi quantitativi (saldi di bilancio, rapporto debito/PIL, rapporto deficit/PIL), ma anche indicatori qualitativi e d'impatto economico sociale. Questo va a richiedere una maggiore trasparenza sulle politiche settoriali, inclusa la cultura, implicando una revisione strutturale dei documenti di contabilità nazionale. La programmazione finanziaria è oggi chiamata a integrare valutazioni più ampie sulla sostenibilità degli investimenti pubblici, sul loro impatto moltiplicativo e sulla capacità di attivare filiere economiche complesse. Così, in questo scenario, le Imprese Culturali e Creative assumono un ruolo strategico, dato che posseggono la capacità di generare valore aggiunto e occupazione, oltre che attrarre capitali, influenzando positivamente le traiettorie di previsione macroeconomica del DFP². Il conto patrimoniale dello Stato, in parallelo, diventa uno strumento chiave per valorizzare il patrimonio culturale pubblico, sia inteso in termini simbolici, che economici. Il riconoscimento dell'importanza che hanno acquisito il valore degli asset culturali consente una rappresentazione più fedele di quella che è la ricchezza pubblica e, di conseguenza, una pianificazione della spesa più razionale³. Le ICC contribuiscono alle entrate pubbliche in vari modi; alcuni di questi sono la combinazione delle imposte dirette, indirette e dei contributi legati al lavoro e al

consumo⁴. Degli esempi di generazione di entrate fiscali dirette sono l'IVA sulle vendite di beni e servizi culturali o le imposte sul reddito d'impresa e sui redditi da lavoro dipendente dei professionisti, che, secondo il rapporto Io Sono Cultura 2023, redatto da Symbola e Unioncamere, ammontavano a circa 5,2 miliardi di euro, a fronte di un valore aggiunto complessivo di 95,5 miliardi di euro. Al di là delle entrate dirette, le ICC producono anche entrate fiscali indirette, attraverso l'effetto indotto⁵. Questo viene misurato tramite moltiplicatori fiscali applicati alle spese nel settore culturale e, secondo una stima dell'OCSE, ogni euro investito in cultura tende a generare ritorni economici superiori all'investimento iniziale per via dell'influenza in altri settori. Un ulteriore ambito di rilevanza, per quel che riguarda le entrate generate dalle ICC, è quello riguardante le esportazioni immateriali (film, musica, design, videogiochi), e già nel 2020, l'UNESCO, aveva stimato che l'export culturale italiano valesse più di 5 miliardi di euro⁶. Per questi motivi, le entrate generate dalle ICC sono capaci di rafforzare la base fiscale dello Stato, tramite i canali tradizionali, ma anche con le nuove forme di economia digitale e creativa. Arrivando a parlare delle spese che provoca il settore culturale e creativo, esse comprendono sia le uscite correnti (ad esempio il finanziamento delle attività museali, teatrali, archivistiche, bibliotecarie, ecc.), sia gli investimenti in infrastrutture culturali, nella tutela del patrimonio e nella digitalizzazione di determinati processi distintivi. Secondo quanto riportato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), nel 2022 la spesa culturale diretta dello Stato ha ricoperto lo 0,3% della spesa pubblica complessiva, con una cifra di circa 2,6 miliardi di euro⁷. Tuttavia, secondo l'Eurostat (2023), l'Italia continua a destinare alla cultura ed alla ricreazione meno della media dei paesi europei, ovvero lo 0,9% del PIL, rispetto all'1,2% rappresentato dal dato medio⁸. Questo dato, se unito alla frammentazione delle competenze tra Stato, Regioni ed Enti locali, contribuisce a una capacità di programmazione e di misurazione dell'impatto degli interventi piuttosto difficoltosa. Questo sfocia anche in un aspetto strategico rilevante per lo Stato italiano, ovvero il patrimonio culturale iscritto nel conto patrimoniale dello stesso. L'attuale normativa contabile prevede l'iscrizione dei beni che compongono il patrimonio culturale con criteri di valorizzazione prevalentemente storici, non sempre aggiornati al valore reale di mercato. Questo, inevitabilmente, comporta una sottostima della ricchezza culturale pubblica, disincentivando anche la possibilità di attivare delle politiche di valorizzazione economica che possono essere basate su questo

tipo di asset ⁹. Per reagire a tale situazione è stato avviato, sotto la supervisione della Ragioneria Generale dello Stato, un censimento pubblico culturale, volto a migliorare la conoscenza e la gestione di questo tipo di beni, come previsto dalla riforma della contabilità pubblica contenuta nel D.lgs. 118/2011 ¹⁰. In prospettiva, è quindi necessario apporre una corretta valorizzazione del conto patrimoniale culturale, al fine di offrire dei nuovi slanci per lo sviluppo economico territoriale, l'attrazione di investimenti e la progettazione di strumenti finanziari innovativi, come i cultural impact bond. In conclusione, le imprese culturali e creative devono essere considerate non solo come una fonte importante di entrate fiscali, ma anche come un asset strategico per la sostenibilità finanziaria dello Stato.

-
1. Il Documento di Finanza Pubblica (DFP) è il nuovo strumento di programmazione economica quadriennale introdotto per sostituire il DEF. Mira a garantire maggiore stabilità e coerenza tra obiettivi di finanza pubblica e priorità strategiche settoriali.
 2. Le ICC, come dimostrato da vari studi (UNESCO, OECD), sono capaci di generare spillover economici su settori strategici quali turismo, manifattura e innovazione tecnologica.
 3. Il patrimonio culturale statale ha un valore economico latente che può essere attivato tramite politiche mirate di valorizzazione, partenariati pubblico-privati e gestione innovativa delle risorse culturali.
 4. Si definiscono entrate fiscali dirette quelle che derivano da imposte collegate direttamente al reddito o al patrimonio di persone fisiche o giuridiche. Nel caso delle ICC, ciò include l'IVA sulle vendite culturali, l'IRES, l'IRPEF e i contributi INPS derivanti dal lavoro dipendente e autonomo del settore.
 5. L'effetto indotto è un concetto economico che misura l'impatto secondario di una spesa iniziale: nel caso delle ICC, include il gettito generato nei settori collegati (ad es. turismo, ristorazione) grazie alla fruizione culturale. Questo meccanismo è spesso valutato tramite moltiplicatori fiscali, indicatori ampiamente utilizzati da istituzioni economiche internazionali.
 6. Le esportazioni immateriali comprendono flussi economici generati da beni culturali digitali (come musica, software, cinema) che non necessitano di trasporto fisico. Secondo l'UNESCO, nel report *Re|Shaping Policies for Creativity* (2021), l'Italia ha esportato nel 2020 beni e servizi culturali per oltre 5 miliardi di euro, una cifra in crescita grazie alla digitalizzazione e alla presenza sulle piattaforme globali.
 7. Il dato è desunto dalla Sezione III del Bilancio dello Stato (Missione 29 - "Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali") – Fonte: Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Relazione Generale sulla Situazione Economica del Paese*, 2023, p. 231.
 8. Eurostat, *Government expenditure on cultural services* (gov_culser), aggiornamento 2023. Il dato considera la funzione COFOG 08.2 (Cultural Services) relativa alle spese per musei, biblioteche, archivi, ecc.
 9. Sul tema della valorizzazione contabile del patrimonio culturale si veda: Barbera, C., & Sicilia, M. (2016), *The challenge of evaluating the economic value of cultural heritage*, *Public Money & Management*, 36(4), pp. 287–294.
 10. Decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 – *Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli Enti locali e dei loro organismi*.

4 Occupazione e sviluppo professionale nelle Imprese Culturali e Creative

4.1 Creazione di posti di lavoro nelle Imprese Culturali e creative

Le ICC hanno una capacità di generare lavoro sia in forma diretta che in forma indiretta, in maniera trasversale rispetto agli altri settori considerati “tradizionali”, arrivando a coinvolgere una pluralità di figure professionali caratterizzate da competenza sia tecniche che artistiche. Proprio per questo, tale tipo di imprese, ricoprono una carica centrale per la crescita occupazionale nelle economie avanzate. L’espansione delle imprese culturali e creative è naturalmente collegata alla crescente centralità del sapere, dell’innovazione e della creatività che, in questi anni, si sono dimostrati essere dei motori fondamentali per lo sviluppo economico, oltre che sociale. Secondo il rapporto promosso dall’UNESCO *Cultural Times*, le ICC danno un lavoro a 29,5 milioni di persone nel mondo, all’incirca l’1% della forza lavoro globale, con un contributo occupazionale che può essere paragonato a quello dell’industria automobilista o delle telecomunicazioni ¹. Se stringiamo il confine dell’analisi all’Europa, lo stesso settore impiega quasi 8,7 milioni di persone, salendo al 3,8% dell’occupazione complessiva dell’Unione Europea ². Al suo interno troviamo l’Italia, che per la ricchezza del proprio patrimonio culturale e per la densità delle imprese culturali, secondo il rapporto *Io sono cultura 2023*, vede occupati il 5,9% dei suoi cittadini all’interno del sistema produttivo culturale e creativo, corrispondente a 1,52 milioni di persone ³. Questi dati non possono fare altro che evidenziare come le ICC siano un elemento costituente del motore occupazionale, non soltanto un fattore di valorizzazione identitaria e simbolica, vantando, per giunta, tassi di crescita superiori alla media in molte economie sviluppate. In determinati casi, parliamo del settore dei videogiochi del design o della produzione audiovisiva, la crescita dell’occupazione ha dimostrato di muoversi in maniera anticiclica rispetto alle fasi che venivano confermate come di rallentamento economico ⁴. Una caratteristica che non va sottovalutata è la capacità delle ICC di attivare l’occupazione in territori specifici, spesso anche in aree marginali o periferiche, storicamente escluse dai principali circuiti economici e produttivi. In tali contesti esse possono giocare un fattore abilitante per quel

che riguarda lo sviluppo locale, con la valorizzazione anche delle risorse identitarie e del capitale immateriale locale. Tuttavia, il settore non può fare a meno di presentare anche elementi di vulnerabilità. La struttura occupazionale delle imprese culturali e creative è frammentata, con una incidenza forte da parte delle micro e piccole imprese, delle forme contrattuali atipiche, oltre che una frequente assenza di mezzi di tutela previdenziale o sindacale. Per giunta, vi è una mancanza di codifiche statistiche univoche a livello internazionale; questo complica la misurazione precisa del contributo occupazionale del settore, causando delle sottostime strutturali ⁵.

-
1. UNESCO, *Cultural Times. The First Global Map of Cultural and Creative Industries*, EY, Parigi, 2015, p. 6.
 2. Eurostat, *Culture statistics — 2023 edition*, Publications Office of the European Union, Lussemburgo, 2023, p. 55.
 3. Fondazione Symbola – Unioncamere, *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Roma, luglio 2023, p. 17.
 4. OECD, *Culture and Local Development: Maximising the Impact*, OECD Publishing, Parigi, 2019, pp. 21-22.
 5. KEA European Affairs, *The Cultural and Creative Sectors in Post-COVID-19 Europe: Crisis Effects and Policy Recommendations*, Bruxelles, aprile 2021, pp. 4-5.

4.1.1 Tipologie di occupazione (diretta e indiretta)

L'analisi dell'impatto occupazionale delle imprese culturali e creative necessita di un chiarimento riguardo la distinzione tra occupazione diretta e occupazione indiretta, oltre che, presente in alcuni modelli economici, l'esplicazione dell'occupazione indotta. Queste categorie di occupazione si differenziano per i diversi gradi di prossimità economica e funzionale nei confronti dell'attività culturale e creative, e ora ci impegneremo a comprenderne la struttura e le relazioni sistemiche, al fine di stimare correttamente l'impatto il più possibile reale del settore, utile per poi formulare politiche pubbliche mirate. Per quel che riguarda l'occupazione diretta, questa si riferisce, nel contesto delle ICC, ai lavoratori che formalmente sono impiegati all'interno dell'impresa che produce beni e servizi come attività principale. Sulla classificazione si sono espresse le principali fonti istituzionali – Eurostat, UNESCO, OECD – basandosi sulle codifiche NACE Rev. 2 e ISCO-08, le quali permettono di individuare gli addetti nei comparti di editoria, architettura, audiovisivo, design, arti visive, musica, patrimonio, videogiochi, pubblicità e artigianato artistico ¹. Queste codifiche, per quanto utili, non sempre riescono a fotografare la complessità del mondo del lavoro creativo, infatti, molte professioni si collocano in aree liminali o trasversali rispetto alle classificazioni espresse poc'anzi. Può aiutare un esempio; gli sviluppatori di software interattivi per i musei, gli specialisti di marketing culturale o gli ingegneri del suono nell'industria musicale. Per questo alcuni studi hanno proposto degli approcci occupation-based alternativi, con un focus su quelle che sono le competenze e le attività svolte, piuttosto che sul codice ATECO dell'impresa ². Il lavoro diretto all'interno delle imprese culturali e creative, inoltre, è caratterizzato da una prevalenza di forme contrattuali atipiche, oltre che tendenzialmente discontinue. Eurostat ritiene che oltre il 30% dei lavoratori culturali europei è autonomo ³, e in Italia questa incidenza raggiunge il 38%, con punte superiori al 60% in sottosectori come quelli delle arti performative o dell'audiovisivo ⁴. La combinazione di precarietà contrattuale, intermittenza dei redditi e assenza di coperture previdenziali continuative, porta il lavoro culturale vulnerabile a shock esogeni di ogni genere, oltre che difficilmente individuabile da un punto di vista puramente statistico. Queste condizioni pongono dei problemi significativi anche in termini di rilevazione del valore aggiunto occupato, evidenziando la possibilità di una tendenza alla sottostime sistemica dell'impatto economico del settore, il quale, per giunta, nonostante questo mostra dati di una rilevanza non indifferente. Per quel che riguarda l'occupazione indiretta, questa rappresenta la seconda cerchia del

sistema delle imprese culturali e creative, e include i lavoratori impiegati in settori esterni, che tuttavia manifestano una dipendenza funzionale dalle attività di carattere culturale e creativo. Qui vediamo come la catena del valore culturale assume una rilevanza analitica: la produzione di cultura attiva una rete di fornitori, servizi ausiliari, trasporti, logistica, ristorazione, artigianato, ICT, turismo, edilizia per eventi, tipografia e produzione materiale. Portando un esempio, la realizzazione di un festival culturale attiva dei professionisti della comunicazione, fornitori tecnici, allestitori, compagnie di trasporto e strutture ricettive. Uno studio di KEA European Affairs si è occupato di sottolineare come ogni euro investito nella cultura generi tramite un effetto moltiplicativo una crescita dell'economia locale, sotto forma sia di occupazione, che di reddito nei settori collegati. Questo effetto è ancora più distinguibile in contesti urbani che vantano un'alta densità creativa, dove le imprese culturali e creative sono dei catalizzatori per ecosistemi produttivi complessi e interdipendenti. Dal punto di vista metodologico, la misurazione dell'occupazione indiretta si basa su dei modelli input-output, che analizzano i flussi economici tra settori per determinare quanto dell'occupazione in un comparto sia attribuibile alla domanda generata da un altro. L'OCSE ha diffuso il concetto di "Creative Trident", elaborato dagli studiosi Higgs, Cunningham e Bakhshi ⁵, dove si distingue:

- i *creative core occupations* (occupazioni strettamente culturali),
- le *supporting occupations* (lavoratori in ruoli funzionali alle ICC),
- le *embedded occupations* (figure creative operanti in settori non creativi, come designer in aziende industriali).

Arrivando poi all'occupazione indotta, questa è poi la più difficile da stimare, nonostante sia anche la più diffusa. Essa si riferisce ai posti di lavoro che vengono generati dal reddito speso dai lavoratori delle ICC nei settori del commercio, della salute, dell'istruzione, dei trasporti e dell'edilizia abitativa. In tal senso, essa rappresenta un chiaro effetto macroeconomico secondario, ma comunque rilevante per valutare il contributo complessivo del settore alla domanda aggregata. Alcuni studi internazionali, come quelli condotti dal World Bank Group, evidenziano come in contesti ad alta concentrazione creativa vi sia un effetto indotto che può raggiungere dei valori di moltiplicazione fino a 2,5 volte l'occupazione diretta ⁷. Questa distinzione tra i vari tipi di occupazione, per quanto sia utile sotto il profilo contabile e statistico, non riesce a cogliere nel profondo la natura lavorativa delle ICC. In un'economia ibrida e interconnessa, in cui le professioni

creative si diffondono anche nei settori non culturali – come automotive, sanità, educazione, fintech – il valore delle imprese culturali e creative risiede anche nella loro capacità di trasformare il lavoro, rendendolo adattivo, multidisciplinare e orientato all’innovazione. Una corretta valutazione del contributo occupazione delle ICC, per questa serie di motivi, dovrebbe tener conto non solo delle metriche quantitative, ma anche degli impatti qualitativi, formativi e sociali che il lavoro culturale vanta di esercitare sul sistema economico.

-
1. Eurostat, *Culture statistics — 2023 edition*, Publications Office of the European Union, Lussemburgo, 2023, pp. 52-55. Fonte statistica ufficiale per l’occupazione nelle ICC a livello europeo, include dati NACE Rev. 2 e approfondimenti sui contratti e sulle tendenze settoriali.
 2. UNESCO, *Culture: Urban Future. Global Report on Culture for Sustainable Urban Development*, Parigi, 2016, pp. 92-96.
 3. European Commission, *Cultural and Creative Sectors in the EU: Employment and Working Conditions*, Bruxelles, 2021, p. 8.
 4. ISTAT, *Cultura e creatività nelle imprese italiane: dati 2023*, Roma, 2024, p. 14. Report con dati aggiornati sulla composizione occupazionale delle ICC italiane, utili per analisi territoriali e settoriali.
 5. Higgs P., Cunningham S., Bakhshi H., *A Dynamic Mapping of the UK’s Creative Industries*, NESTA, Londra, 2013, pp. 16-18. Studio fondativo del modello “Creative Trident”, utile per distinguere le diverse forme di occupazione legate alla creatività.
 6. World Bank, *Creative and Cultural Industries for Economic Development*, Washington D.C., 2020, p. 27.

4.1.2 Profili professionali e competenze richieste

Aldilà della grande varietà delle attività svolte, le ICC si distinguono anche per l'articolazione complessa del capitale umano che vi opera. La definizione più corretta per definire le occupazioni in questo settore è quella di un insieme fluido di ruoli, saperi e competenze in costante trasformazione. Comprendere quali siano i profili professionali emergenti e le competenze richieste dalle imprese culturali e creative non significa solo interpretare le dinamiche del mercato del lavoro, ma bensì anche cogliere il cambiamento antropologico del lavoro stesso all'interno della società contemporanea. Come abbiamo già detto, le imprese culturali e creative sono caratterizzate da un'estrema eterogeneità che rende difficile una classificazione rigida delle professioni. Tuttalpiù, è possibile individuare alcune macroaree professionali che caratterizzano il settore:

- Professioni artistiche: attori, musicisti, pittori, performer, danzatori.
- Professioni tecniche e produttive: fonici, montatori, tecnici luci, scenografi, sound designer.
- Professioni editoriali e linguistiche: traduttori, redattori, correttori, editor, copywriter.
- Professioni manageriali e organizzative: project manager culturali, fundraiser, amministratori di enti culturali.
- Professioni digitali: content creator, sviluppatori di videogiochi, motion designer, curator digitali, UX designer culturali.

A questa già complessa tassonomia tradizionale, si aggiungono anche profili ibridi e transdisciplinari, che nascono dall'intersezioni di materie diverse, come cultura, tecnologia e scienze sociali: un esempio è quello del *cultural data analyst*, il cui ruolo è quello di interpretare i big data culturali per la formulazione di politiche evidence-based, o del designer dei servizi culturali, il cui compito è quello di innovare l'esperienza fruitiva nei musei e nei festival ¹. È logico che in un sistema complesso come questo sfuggano molte professioni ai modelli di accreditamento formale e si collochino in un'area grigia tra mestiere e vocazione. Questo fenomeno ha portato alla formulazione, da parte di alcuni studiosi, di un'occupazione simbolicamente centrata, ossia fondata più sull'identità e sulla motivazione che sulla carriera lineare ². Passando a parlare delle competenze che le

imprese culturali e creative richiedono, esse sono raffigurabili come un mix di hard skills e soft skills, che raramente si ritrova nei settori produttivi tradizionali. Le hard skills, solitamente, variano sulla base del sottosectore (uso di software grafici, competenze tecniche audiovisive, diritto d'autore, strumenti di gestione culturale) e, sempre più spesso, includono competenze digitali trasversali, intrecciate con la comunicazione multicanale, l'uso di piattaforme collaborative, la gestione di archivi digitali, la prototipazione rapida e l'elaborazione algoritmica ³. Le soft skills, invece, sono solitamente legate alla creatività, al pensiero laterale, alla capacità di problem solving in contesti complessi, l'adattabilità e la comunicazione interculturale. Queste competenze vengono classificate come "21st century skills" ⁴, ovvero le competenze chiave per il lavoro nell'economia della conoscenza. Addirittura, un'indagine che è stata condotta da Cedefop, evidenzia come oltre il 65% dei datori di lavoro nel settore culturale europeo consideri le competenze trasversali più importanti di quelle tecniche ⁵. Questa percezione si riflette anche in Italia, in cui, secondo AlmaLaurea, i neolaureati in discipline culturali che dimostrano flessibilità, autonomia e capacità relazionali, hanno migliori tassi di occupazione nei 3 anni successivi alla loro laurea ⁶. Questo settore mostra però una sfida sistemica, riguardante la scarsa corrispondenza tra formazione formale e richiesta di mercato. Nonostante l'ampia offerta di corsi universitari, master e accademia, si registra un mismatch tra quelle che sono le competenze teoriche e l'abilità operativa ⁷. Il sistema tende a privilegiare la trasmissione di contenuti, piuttosto che l'allenamento alla progettualità, alla negoziazione e alla multidisciplinarietà. Per giunta, molte delle competenze fondamentali per il lavoro culturale, vengono acquisite in contesti del tutto informali: esperienze associative, volontariato, autoformazione digitale, pratiche artistiche comunitarie. Queste competenze extracurricolari, a loro volta, per via dell'assenza di sistemi di riconoscimento, sono difficilmente valorizzabili ⁸. Per l'Europa, iniziative come Europass, Credential Engine o il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) cercano di colmare questa lacuna, promuovendo dei modelli di validazione delle competenze non formali. In Italia, parallelamente, strumenti come il Sistema Nazionale di Certificazione delle Competenze sono ancora troppo poco applicati per quel che riguarda il settore culturale ⁹. Quando si parla di lavoro nelle ICC, si parla quindi di non solo un ruolo che richiede abilità tecniche, ma anche una *forma mentis* aperta, adattiva, riflessiva. Le competenze richieste non sono solo delle "cose da saper fare o da sapere",

ma sono modi di comunicare nel linguaggio simbolico, di dare forma a visioni condivise, di dare una casa all'incertezza. In questo senso, le imprese culturali e creative non si limitano a domandare delle competenze, ma il settore le spinge a generarne di nuove, riformularle, rinegoziarle.

1. Approfondimento sulla nuova configurazione professionale ibrida che unisce analisi dati, progettazione e cultura.
2. Il concetto di *occupazione simbolicamente centrata* si riferisce a lavori con forte componente identitaria, spesso svincolati da logiche puramente economiche.
3. Le competenze digitali sono oggi richieste in tutte le fasi della produzione e distribuzione culturale, dalla creazione all'engagement del pubblico.
4. Le "21st century skills" comprendono pensiero critico, creatività, collaborazione, competenze digitali e consapevolezza globale.
5. Cedefop, *Insights into skill needs in cultural and creative occupations in Europe*, Thessaloniki, 2020, p. 12.
6. Consorzio AlmaLaurea, *XXV Indagine sulla Condizione Occupazionale dei Laureati*, Bologna, 2023, p. 37.
7. Il "mismatch" formativo è il divario tra le competenze apprese nel percorso scolastico e quelle richieste effettivamente dal mercato del lavoro.
8. Le competenze informali sono oggi centrali nel settore culturale, ma raramente vengono riconosciute da enti pubblici o datori di lavoro.
9. European Commission, *European Guidelines for Validating Non-formal and Informal Learning*, Bruxelles, 2016, p. 15.

4.2 Analisi dell'effetto delle Imprese Culturali e Creative sul mercato del lavoro locale

Le ICC ricoprono un ruolo impattante e significativo non solo sul piano macroeconomico, ma ovviamente anche sull'occupazione locale, generando effetti differenziati in base al contesto territoriale, al capitale sociale disponibile e al grado di interconnessione tra cultura, economia e comunità. Capire l'entità dell'effetto delle imprese culturali e creative sul mercato del lavoro locale vuol dire comprendere in quale modo queste imprese contribuiscano a trasformare l'economia urbana, ristrutturare i profili occupazionali, rigenerare filiere produttive e incentivare nuovi modelli di impiego post-industriale. Al giorno d'oggi, le ICC sono riconosciute come un vero e proprio motore di sviluppo locale per la capacità di valorizzare risorse immateriali, stimolare la domanda interna e generare occupazione non delocalizzabile ¹. Nelle città medie e nei centri storici, si tendono ad attivare circuiti economici circolari che incidono direttamente sull'occupazione dei settori connessi: turismo culturale, artigianato, ristorazione, logistica, hospitality ². L'introduzione nei territori modifica anche la composizione qualitativa del lavoro: si assiste a una crescente domanda di competenze ibride (culturali e digitali, gestionali e artistiche), di figure professionali con un'alta qualificazione e di lavoratori in grado di interagire con le reti locali, così da co-produrre valore con altri attori, come associazioni, enti pubblici e imprese sociali ³. Questo comporta un rafforzamento della base cognitiva del mercato del lavoro locale, oltre che una pressione selettiva per quel che riguarda il circuito dell'informazione. Non a caso, studi recenti hanno sottolineato come nei territori a forte concentrazione di ICC si registri una polarizzazione delle opportunità lavorative, con sì un aumento del numero di occupati qualificati, ma anche una crescita della precarietà dei profili marginali ⁴. L'inserimento delle imprese culturali e creative all'interno del territorio, tramite delle politiche pubbliche che ne favoriscono l'insediamento – come bandi, incentivi fiscali, incubatori creativi o partenariati pubblico-privati – può portare ad assumere un ruolo strategico nella costruzione di un ecosistema economico. In particolare, all'interno delle aree urbane complesse, le ICC possono contribuire a rendere più attrattivo il territorio per investitori, giovani professionisti e talenti, innescando un effetto moltiplicatore sulla competitività locale ⁵. All'interno di questo quadro, le ICC non vanno interpretate come

un “settore” tra gli altri, ma come un’infrastruttura produttiva che si diffonde ed è capace di connettere economia, conoscenza, spazio urbano e innovazione sociale ⁶. La loro presenza porta a rilocalizzare valore, oltre che a riconfigurare lo spazio economico. L’analisi del loro effetto sul mercato del lavoro locale mostra come la cultura possa essere utilizzata da dispositivo di localizzazione intelligente dell’occupazione, opponendosi ai modelli incentrati sulla delocalizzazione e sui lavori a bassa intensità di conoscenza. Le ICC riescono a trasformare le condizioni strutturali per produrre lavoro, riposizionando il territorio come agente attivo nel mercato occupazionale. Per questo, le politiche orientate allo sviluppo di questo tipo di imprese hanno la necessità di andare oltre ad una logica assistenziale o emergenziale, puntando a integrare cultura, innovazione e lavoro come se fossero delle matrici permanenti di coesione e sviluppo economico.

-
1. L’occupazione non delocalizzabile è quella radicata in attività legate al territorio, alla produzione immateriale e alle relazioni sociali.
 2. Le ICC generano filiere locali che mettono in rete competenze artigiane, logistiche e turistiche, attivando capitale sociale e risorse latenti.
 3. Le competenze relazionali e cooperative sono centrali nel lavoro culturale, poiché l’output è spesso il frutto di co-creazione tra attori diversi.
 4. OECD, *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*, Parigi, 2022, pp. 48-50.
 5. European Commission, *Cultural and Creative Spaces and Cities*, Bruxelles, 2020, p. 11.
 6. Le ICC contribuiscono alla creazione di “infrastrutture leggere” per lo sviluppo economico: spazi flessibili, reti aperte, luoghi di sperimentazione.

5 Politiche pubbliche a sostegno delle Imprese Culturali e Creative e panoramica del quadro normativo

5.1 Panoramica delle politiche nazionali e regionali

All'interno del panorama italiano, le politiche pubbliche hanno assunto un ruolo sempre più strategico per le imprese culturali e creative. L'approccio delle istituzioni alla cultura, all'interno del nostro paese, è passato dall'aver una logica prevalentemente conservativa e assistenziale, all'essere caratterizzato da una prospettiva integrata d'investimento, dove le ICC vengono riconosciute come delle leve per la crescita sostenibile, l'innovazione e l'inclusione.

Una delle prime prese di posizione è rappresentata dalla Legge n. 112 del 2013, la quale va a definire il principio secondo cui la cultura è “strumento primario di sviluppo del Paese”¹. Sancire questo principio ha liberato la strada a un gran numero di strumenti, finanziamenti e piani strategici rivolti al sostenimento e lo sviluppo della produzione culturale, con particolare attenzione riservata alle realtà imprenditoriali emergenti e territoriali. Contemporaneamente, il Ministero della Cultura (MiC) ha iniziato a ricoprire il ruolo di cabina di regia, iniziando a coordinare le politiche nazionali tramite il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), i Programmi Operativi Nazionali (PON), che vedono la partecipazione dei finanziamenti europei, e delle iniziative di sostegno come il Fondo per le piccole e medie imprese creative, Istituito con la legge di bilancio 2021. Passando ad un piano che assume una sfaccettatura più operativa, sono state promosse misure pluriennali come il Piano Strategico “Grandi Progetti Beni Culturali”, che ha il compito di individuare la necessità di interventi per la valorizzazione di siti culturale che hanno un alto potenziale economico, il che comporta, ovviamente, ricadute dirette sulle filiere creative². Questi strumenti possono essere integrati da dei piani regionali, che, nonostante siano frammentati, riescono a creare un bacino importante per la sperimentazione e il supporto locale. Il Lazio, la Puglia e l'Emilia-Romagna sono degli

esempi di regioni che si sono mosse verso questa direzione, avviando dei programmi specifici per rafforzare un ecosistema culturale locale; ad esempio, le iniziative “Lazio Creativo” e “Puglia Sounds”, orientate alla promozione dell’imprenditoria giovanile e alla diffusione delle produzioni culturali regionali ³. L’Italia, come in tutte le cose, si ritrova a fare da sfondo a forti disomogeneità riguardo la distribuzione delle politiche culturali sul territorio nazionale. In diverse aree periferiche e del Mezzogiorno si soffre di una discontinuità nell’attuazione dei progetti e di una mancanza di investimenti strutturali ⁴. Alla luce di ciò, oltre che considerando anche la bassa densità imprenditoriale culturale, quello che emerge è la necessità di una governance multilivello delle politiche culturali, capace di combinare la coerenza nazionale con la flessibilità locale. Ci deve essere una strategia condivisa, che fa forza su obiettivi misurabili, trasparenza e continuità nel tempo, alla base dell’integrazione di fondi europei, strumenti nazionali e iniziative regionali. L’esperienza del Programma Cultura e Sviluppo 2014 – 2020, realizzato nelle regioni del Mezzogiorno, rappresenta un esempio di come la cultura possa diventare una colonna portante della coesione economica e sociale ⁵. A questo, va aggiunta una visione di lungo periodo, che risulta fondamentale per poter applicare al meglio le strategie riguardo l’erogazione di fondi che hanno il fine di valorizzare le attività artistiche e culturali, ma anche dei professionisti che le rendono reali.

-
1. Legge 7 ottobre 2013, n. 112, “Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo”, art. 1, comma 1.
 2. Il Piano Strategico “Grandi Progetti Beni Culturali”, attivo dal 2014, è uno strumento di programmazione triennale per finanziare interventi su musei, aree archeologiche e luoghi della cultura di rilevanza nazionale.
 3. “Lazio Creativo” è un programma promosso dalla Regione Lazio che prevede bandi annuali a sostegno delle startup culturali, incubatori d’impresa, festival e residenze artistiche.
 4. Fondazione Symbola – Unioncamere, *Io sono cultura 2023. L’Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Roma, 2023, pp. 63–72.
 5. Agenzia per la Coesione Territoriale, *Programma Operativo Nazionale Cultura e Sviluppo 2014–2020 – Rapporto di attuazione finale*, Roma, 2022, pp. 11–14.

5.2 Analisi di sovvenzioni, incentivi fiscali e programmi di sostegno

È logico affermare che gli strumenti di sostegno finanziario, nell'ambito della politica economica che si rivolge al settore culturale, giocano un ruolo fondamentale per la garanzia della sopravvivenza e dello sviluppo strategico delle imprese culturali e creative. La natura ibrida e instabile del modello di business delle stesse, dove convivono necessità artistiche, logiche di mercato e vincoli normativi, danno ancora più importanza alle sovvenzioni, agli incentivi fiscali e ai programmi di sostegno, rendendoli una variabile strutturale imprescindibile per i loro cicli gestionali. Osservando questi strumenti da un punto di vista prettamente aziendale, si possono distinguere delle funzioni multiple che vengono soddisfatte dagli stessi, ovvero:

- Compensano i fallimenti di mercato, sostenendo attività a bassa redditività ma ad alto valore culturale e sociale ¹– vedremo l'importanza per il territorio di questo tipo di attività di piccola o media dimensione nel prossimo capitolo;
- Facilitano l'accesso al credito e alla liquidità, agendo come leva finanziaria in fasi di startup o di crescita;
- Incentivano la competitività e l'innovazione, soprattutto nei segmenti emergenti e ad alta intensità tecnologica;
- Riducono il rischio operativo, stabilizzando flussi di cassa e supportando investimenti a medio-lungo termine ².

Il sostegno pubblico, all'interno di questo contesto, deve essere letto come una parte integrante del ciclo gestionale di un'azienda, dato che ne influenza le scelte, le strutture dei costi, le pianificazioni finanziarie e i sistemi di controllo di gestione. L'impresa culturale, come ogni altra organizzazione economica, è obbligata a rispondere a criteri di economicità, efficacia ed efficienza (come è stato già detto da G. Zappa, 1956, e da V. Coda, 1988), pur operando in un mercato brulicante di asimmetrie informative, esternalità positive e beni pubblici. L'intervento pubblico è, indiscutibilmente, un fattore capace di contribuire a costruire e mantenere delle condizioni di equilibrio sistemico ³. All'interno de *L'orientamento strategico dell'impresa*, studio condotto da V. Coda, il pensiero premeditato da Zappa riguardo la gestione economica razionale e durevole viene

ulteriormente articolato, definendo tre criteri fondamentali per la valutazione della gestione dell'impresa, divenuti nel tempo alla base delle scelte strategiche delle aziende: l'efficienza (la capacità di impiegare le risorse nel modo migliore possibile), l'efficacia (la capacità di raggiungere gli obiettivi desiderati), l'economicità (l'equilibrio dinamico tra entrate e costi, proiettato in una prospettiva durevole). Tuttavia, nel caso delle ICC, questi criteri risultano difficilmente raggiungibili senza un supporto pubblico per via delle risorse private spesso insufficienti per sostenere il ciclo produttivo, degli obiettivi non sempre misurabili in termini di profitto e del rischio di squilibrio economico elevato, specialmente nelle prime fasi di vita. Una volta chiarito questo, passiamo ad analizzare da un punto di vista tecnico-operativo questi strumenti finanziari a sostegno delle imprese culturali e creative, i quali si suddividono principalmente in tre categorie:

- Sovvenzioni dirette: contributi a fondo perduto destinati a finanziare attività culturali, innovazione, formazione e internazionalizzazione;
- Incentivi fiscali: crediti d'imposta, agevolazioni contributive, detrazioni IRPEF o IRES, funzionali a ridurre l'impatto fiscale su investimenti e spese ammissibili;
- Programmi di finanziamento integrato cofinanziati da fondi europei (FESR, FSE+, Creative Europe) e gestiti a livello nazionale o regionale attraverso bandi competitivi.

Un esempio lampante di queste sovvenzioni è il Fondo per le piccole e medie imprese creative, istituito dal MiC e dal MISE, che vanta una dotazione di 40 milioni di euro. Esso rappresenta una misura chiave per sostenere investimenti in tecnologia, marketing e digitalizzazione delle ICC. Oltre questo, vi sono anche delle misure fiscali che hanno contribuito negli ultimi anni a sostenere le ICC; un esempio è l'Art Bonus, introdotto con il D.L. n.83/2014, che consente una detrazione del 65% per donazioni a favore di enti culturali. Questo si è rivelato presto un meccanismo tra i più utilizzati di partnership pubblico-privato all'interno di questo settore⁵. In parallelo, si è sviluppato il meccanismo d'incentivazione "Tax Credit" per Cinema e Audiovisivo, che ha introdotto un modello di sostegno con una condizione alla performance che è stato capace di favorire la crescita della produzione nazionale ed estera in Italia tramite una subordinazione del credito d'imposta a criteri di spesa e d'impatto occupazionale⁶. L'efficacia di questa tipologia di

strumenti, prima di essere valutata in termini quantitativi, ha un impatto da un punto di vista gestionale riguardo:

- Accessibilità (trasparenza, semplificazione amministrativa);
- Stabilità (durata, coerenza nel tempo);
- Selettività (capacità di premiare progettualità strategiche e sostenibili);
- Accountability (monitoraggio e valutazione dei risultati).

Alla fine di quanto detto finora è importante sottolineare come per quanto un incentivo efficace sia importante per le imprese culturali e creative, può essere in ugual misura rischioso, potendo portare all'origine di una dipendenza finanziaria qualora non venga innestato nel modo corretto all'interno del ciclo aziendale, comportando così a una disincentivazione la competitività o a produrre effetti distorsivi sui prezzi e sul mercato del lavoro creativo ⁷. La sussidiarietà pubblica non è sicuramente un tema nuovo all'economia aziendale, spesso messo in relazione alla sostenibilità economica, come nel caso previamente annoverato. Secondo G. Catturi (2002), l'impresa culturale è un sistema "ad alta complessità variabile", dove la continuità aziendale non può prescindere dalla capacità di trovare l'abbinamento migliore di risorse interne e fonti esterne di sostegno – tra cui spiccano ovviamente i fondi pubblici. La governance delle ICC è abituata a considerare la presenza dello Stato non solo da un punto di vista normativo, ma cercandola anche di renderla un'opportunità. L'OCSE e la Corte dei Conti europea hanno condotto delle analisi sui fondi europei che erano destinati alla cultura, evidenziando come l'impatto positivo degli incentivi si manifesti solo se sostenuto da progettualità imprenditoriale, capacità di rendicontazione e innovazione gestionale ⁸. Questo porta a cambiare il modo di vedere e considerare le politiche pubbliche, che passano da una semplice redistribuzione delle risorse, ad un vero e proprio investimento in capacità aziendali, che trovano terreno fertile in imprese in cui la loro presenza è una colonna portante della crescita, proprio come quelle culturali e creative.

-
1. Le esternalità positive delle ICC giustificano l'intervento pubblico laddove il mercato fallisce nel valorizzarle in modo autonomo.
 2. I sostegni pubblici possono fungere da garanzie implicite per l'accesso al credito bancario, soprattutto per imprese culturali con basso capitale iniziale.

3. Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Milano, Giuffrè, 1956, p. 121.
4. Ministero della Cultura – Direzione Generale Creatività Contemporanea, *Fondo per le PMI creative. Linee guida operative*, Roma, 2022, pp. 3–7.
5. Agenzia delle Entrate, *Guida Art Bonus 2023*, Roma, 2023, p. 6.
6. MiC – Direzione Generale Cinema, *Tax Credit per la produzione cinematografica. Manuale operativo*, Roma, 2022, pp. 12–19.
7. La dipendenza finanziaria può compromettere la capacità di pianificazione autonoma dell'impresa, esponendola a discontinuità esterne.
8. European Court of Auditors, *EU support for the cultural and creative sectors – Are results measured?*, Luxembourg, 2020, pp. 25–31.

5.3 Il quadro normative nazionale e sovranazionale di riferimento per le Imprese Culturali e Creative

Il quadro normativo che si occupa della disciplina delle imprese culturali e creative prende le sembianze di un complesso sistema multilivello, con una composizione contraddistinta da disposizioni di rango nazionale, sovranazionale e internazionale. La definizione di impresa culturale che è contenuta nel decreto attuativo del MISE risalente al novembre del 2021, evidenzia un primo tentativo di sistematizzazione: al suo interno rientrano imprese operanti in vari settori – quali architettura, design, moda, artigianato artistico, spettacolo dal vivo e audiovisivo – ma ponendo problemi interpretativi in merito all'ammissibilità ai fondi di soggetti che operano in aree ibride o di nuova generazione – come videogame, patrimonio digitale – rendendo fin da subito necessaria un'armonizzazione con la normativa europea, i cui però ci occuperemo a seguire ¹. Oltre questo, all'interno della regolamentazione si possono trovare, oltre gli ambiti di operatività del settore culturale, interventi normativi da cui scaturiscono effetti diretti che inficiano la struttura economica, l'organizzazione delle imprese, i meccanismi di finanziamento e le strategie gestionali adottabili. In Italia, il contesto in cui operano le ICC è sempre stato caratterizzato da un'evoluzione normativa piuttosto discontinua e soventemente frammentata, che solo dal nuovo millennio in poi ha visto tentativi significativi di sistematizzazione e valorizzazione. Le disposizioni che a livello economico più hanno impattato tale contesto sono sicuramente le norme contenute nel Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.lg. n. 42/2004). All'interno di quest'ultimo, più specificatamente all'art. 111 e seguenti, viene introdotta la possibilità di affidare la gestione di beni culturali a soggetti privati o del cosiddetto Terzo Settore, aprendo al riconoscimento di forme di partenariato pubblico-privato nella valorizzazione del patrimonio. Da qui scaturisce una duplice conseguenza: da un lato, si aprono opportunità per gli imprenditori di investire somme ingenti di capitale nel settore culturale, accedendo così a nuove forme di redditività, dall'altro, si impongono degli obblighi gestionali, di rendicontazione e di trasparenza tipici della gestione delle risorse pubbliche, che vanno ad incidere in maniera piuttosto profonda sulla struttura operativa delle ICC coinvolte. Parallelamente, la Legge n. 112/2013, tramite l'introduzione di varie misure per la tutela e la valorizzazione di beni culturali e del turismo, arriva a sancire in maniera formale la

centralità della cultura, come strumento di vero e proprio sviluppo economico e sociale del Paese. All'interno della stessa norma, si promuove anche la cooperazione interistituzionale tra Stato, Regioni e enti locali, attribuendo alle politiche culturali una visione sistemica. Tuttavia, dall'applicazione della legge si è generata una segmentazione delle competenze, che a livello aziendale ha comportato un elevato grado di incertezza nell'interlocazione istituzionale e nella disomogeneità dei criteri di accesso agli incentivi. Un'altra svolta normativa degna di nota è sicuramente la Legge n- 175/2017, anche nota come "Codice dello spettacolo". Questa, in primis, riforma il sistema del Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), e in seconda battuta si occupa dell'introduzione dei criteri di distribuzione dei fondi, ora basati su efficienza, trasparenza e valorizzazione occupazionale². Le ricadute aziendali di questa nuova impostazione sono state evidenti. Le ICC, per accedere ai contributi, devono necessariamente dotarsi di una struttura contabile certificata, a cui deve seguire una dimostrazione della continuità dell'attività e una presentazione di alcuni indicatori qualitativi riguardanti l'impatto occupazionale e culturale. Questo richiede l'adozione di strumenti di controllo di gestione e di sistemi di reportistica che in precedenza non erano richiesti con lo stesso rigore, o che, perlomeno, le imprese avevano meno interesse ad adoperare. Riguardo l'ambito fiscale e finanziario, un ruolo fondamentale è svolto dal cosiddetto "Art Bonus", introdotto con il D.L. 83/2014 (conv. In L. 106/2014). Questo prevede un credito d'imposta per le erogazioni liberali a favore della cultura³. Il meccanismo, che solitamente si rivolge ai soggetti finanziatori, ha portato alla generazione di effetti indiretti anche sulle imprese culturali, incentivandole a creare dei modelli di fundraising e a strutturarsi in modo tale da poter accogliere capitali privati in forme fiscalmente più agevolate. A questo, non si può non affiancare, di epoca più recente, l'istituzione del "Fondo per le PMI creative" tramite la L. 178/2020, che fornisce un riconoscimento formale alle imprese del settore, ma soprattutto va a definire i criteri di eleggibilità, da cui indirettamente dipendono la forma giuridica, la dimensione aziendale e le finalità produttive. Per quel che riguarda la normativa a livello europeo, la base giuridica per l'intervento pubblico in ambito culturale è rappresentata dall'art.167 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE)⁴. Quest'articolo stabilisce le modalità con cui l'Unione contribuisce al pieno sviluppo delle culture degli Stati membri, rispettandone la diversità nazionale e regionale. Le norme europee, oltre che legittimare il sostegno economico delle imprese culturali e creative in quanto espressioni

della diversità culturale, operano anche come cornice di compatibilità per le normative nazionali, evitando cioè che gli aiuti pubblici siano considerati aiuti di Stato incompatibili con il mercato interno. Proprio in quest'ottica si colloca il Regolamento (UE) n. 1301/2013 sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), il quale include tra le priorità d'investimento anche la cultura. Il FESR si occupa di finanziarie sia le infrastrutture culturali che i progetti immateriali, riguardanti formazione, digitalizzazione o networking, tuttavia con obblighi di cofinanziamento e dei criteri di monitoraggio piuttosto stringenti. Le ICC che vogliono accedere a questi fondi devono necessariamente predisporre dei business plan, degli indicatori di risultato e delle strutture di governance adeguate alla rendicontazione europea. Il Programma "Europa Creativa" (Reg. UE 2021/818), segue le stesse orme di quello previamente elencato, rappresentando il principale strumento finanziario dell'Unione per questo settore. Al suo interno si promuove l'internazionalizzazione delle imprese culturali, tramite l'accesso ai mercati europei e la cooperazione transnazionale. Anche qui, per via dei criteri di selezione qualitativa e quantitativa, le imprese dovranno sviluppare delle competenze progettuali, di visione strategica e capacità di costruire partenariati. Abbiamo poi, a livello internazionale, la Convenzione UNESCO del 2005, poi ratificata con la Legge n.19/2007, la quale ribadisce la legittimazione dell'intervento pubblico nel settore culturale, riconoscendo nelle espressioni culturali il valore intrinseco in qualità di beni di identità collettiva. Da questa legge sorsero poi gli aiuti selettivi, la promozione della diversità dei contenuti e il supporto per la creazione di mercati locali. Infine, tornando a parlare del nostro Paese, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), nella sua Missione 1, Componente 3, destina 6,68 miliardi di euro al settore culturale. Delle misure previste ne beneficiano vari ambiti, dalla digitalizzazione del patrimonio al sostegno dell'imprenditorialità creativa. Tuttavia, le condizioni di accesso ai fondi, basate sui criteri di *NextGenerationEU*, richiedono alle imprese strutture societarie solide, una chiara pianificazione degli impianti e delle forme avanzate di accountability economica, con, inoltre, delle implicazioni organizzative di medio-lungo termine. Quindi, il quadro normativo di riferimento per le ICC si presenta come un sistema integrato ma non ancora pienamente armonizzato, dove le norme nazionali e sovranazionali generano opportunità ma anche vincoli. La capacità di navigare tale sistema diventa quindi una vera e propria competenza strategica a livello aziendale,

sancendo, nel caso in cui portata avanti con successo, la costruzione del vantaggio competitivo delle imprese culturali e creative contemporanee.

1. La definizione di "impresa culturale e creativa" nel diritto italiano è stata formalmente introdotta con il decreto attuativo del Ministero dello Sviluppo Economico del 19 novembre 2021. Secondo tale provvedimento, rientrano nella categoria le imprese che operano in attività economiche afferenti ai settori della cultura e della creatività, tra cui architettura, design, musica, spettacolo dal vivo, arti visive, editoria, patrimonio culturale materiale e immateriale, audiovisivo. La definizione ha conseguenze rilevanti sul piano fiscale, sui criteri di eleggibilità ai finanziamenti pubblici e sull'inquadramento giuridico delle attività economiche svolte.
2. Legge 22 novembre 2017, n. 175, "*Disposizioni in materia di spettacolo e deleghe al Governo per il riordino della materia*", pubblicata in Gazzetta Ufficiale n. 278 del 28 novembre 2017. Il testo riforma l'intero sistema di finanziamento pubblico allo spettacolo, introducendo criteri misurabili di efficienza e impatto occupazionale, con significative implicazioni gestionali e contabili per le imprese beneficiarie.
3. L'"*Art Bonus*" è un'agevolazione fiscale sotto forma di credito d'imposta pari al 65% delle erogazioni liberali in denaro effettuate da cittadini o imprese a favore della cultura pubblica. Il beneficio è concesso entro determinati limiti (15% del reddito imponibile per le persone fisiche e 5 per mille dei ricavi annui per i soggetti IRES) e ha incentivato le ICC ad adottare strategie di fundraising e meccanismi strutturati di attrazione di capitale privato.
4. Nel diritto dell'Unione Europea esistono gli "aiuti di Stato incompatibili", ovvero forme di sovvenzione pubblica che falsano o minacciano di falsare la concorrenza, nella misura in cui favoriscono determinate imprese o produzioni. Tuttavia, in virtù dell'art. 167 TFUE, il settore culturale beneficia di un regime particolare che consente agli Stati membri di adottare misure di sostegno purché proporzionate e giustificate da obiettivi di tutela della diversità culturale.

Capitolo II

6 Sviluppo culturale e sociale

6.1 Ruolo delle Imprese Culturali e Creative nella promozione della diversità culturale

Nel corso degli anni, le ICC hanno sempre più rappresentato un vettore strategico nella tutela e nella diffusione della diversità culturale, contribuendo efficacemente alla produzione, alla valorizzazione e alla circolazione di contenuti espressivi di origini differenti, legati a specifici contesti storici, linguistici e sociali. Quando si parla di identità culturale di una persona ne intendiamo la sua sfumatura globale, ovvero una costellazione di svariate identificazioni particolari riferite ad altrettante appartenenze culturali distinte, in un processo dinamico e costante. In un mondo in cui l'omologazione diventa un obiettivo, ricordare l'esistenza di un' "identità", considerando sia l'aspetto soggettivo che collettivo, "culturale", che un significato antropologico e sociologico, diventa fondamentale, facendo resistenza e rilanciando le identità plurali, promuovendo una cultura dinamica. Questa funzionalità, a livello normativo e istituzionale, è stata riconosciuta alle imprese culturali e creative, e consolidata. Come viene affermato anche dalla Convenzione UNESCO sulla protezione e promozione della diversità culturale, nel 2005, definisce il settore culturale come il principale strumento per proteggere la pluralità delle voci nello spazio pubblico; il tutto, tramite la valorizzazione del contributo di comunità locali, minoranze linguistiche e gruppi svantaggiati alla produzione culturale globale ¹. Finalmente vediamo più nel dettaglio l'altro aspetto delle ICC, quello non riguardante la capacità di generare valore e occupazione in quanto attori economici, ma bensì, in quanto soggetto culturali, la vocazione a riflettere e a costruire delle identità collettive tramite dei processi creativi fondati sull'inclusione ². Le attività artistiche, audiovisive, editoriali e performative agiscono come dispositivi di mediazione culturale, facilitando il dialogo non con l'omologazione, ma con la comprensione delle differenze tra tradizioni, estetiche e saperi eterogenei. Questa funzione ha dimostrato di essere tanto più rilevante quanto più è presente un pluralismo linguistico e migrazioni, dove le imprese del settore operano attivamente alla coesione sociale e alla lotta contro la

marginalizzazione culturale³. Vedendo le cose da un punto di vista economico-aziendale, il valore delle imprese culturali e creative in termini di diversità culturale rappresenta un asset intangibile strategico, che incide a cascata sulla reputazione, sull'innovatività e sulla resilienza organizzativa nel medio-lungo periodo⁴. Inoltre, le imprese che adottano modelli di governance aperti all'inclusione culturale e che la promuovono risultano, in media, meglio posizionate per affrontare i mercati globali, in quanto la domanda di contenuti autentici e differenziati è in crescita. Molti studi internazionali hanno riportato un nesso tra la promozione della diversità culturale e una maggiore sostenibilità sociale, oltre che, ovviamente, una riduzione delle disuguaglianze⁵. La capacità di coinvolgere le comunità marginali, per giunta, all'interno dei processi di creazione, fruizione e distribuzione, rafforza il senso di appartenenza territoriale. La diversità culturale, quindi, non costituisce un vincolo alla competitività delle ICC, ma bensì un fattore distintivo e potenzialmente moltiplicativo del loro impatto economico e sociale. Oltre che un atto etico o identitario, diventa una vera propria scelta strategica, quella di implementare processi finalizzati all'inclusione e alla promozione della diversità, connettendo l'economia della cultura con i principi del pluralismo, dell'equità e dell'innovazione.

-
1. UNESCO, *Convenzione sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali*, Parigi, 2005, artt. 1-4.
 2. Le ICC non sono solo soggetti economici: il loro output è spesso costituito da beni e servizi dotati di significato simbolico, che contribuiscono a definire l'immaginario collettivo.
 3. European Commission, *Culture and creativity strategy for the European Union*, 2022, pp. 18-21.
 4. Il concetto di asset intangibile comprende elementi immateriali come il capitale relazionale, la reputazione culturale e il capitale simbolico, rilevanti per le ICC.
 5. KEA European Affairs, *The Impact of Cultural and Creative Sectors on Cultural Diversity and Social Cohesion in Europe*, Brussels, 2021, pp. 10-19.

6.2 Effetti delle Imprese Culturali e Creative sulla coesione sociale e sull'identità culturale

Le ICC, come già accennato nello scorso paragrafo, agiscono come degli agenti attivi nella mediazione simbolica tra individuo, comunità e territorio, costruendo e rafforzando la coesione sociale del territorio. Giocano un ruolo fondamentale i significati condivisi che vengono creati dalle imprese stesse al fine di favorire i processi di identificazione culturale e appartenenza sociale. Questa, non può essere considerata come una funzione marginale, ma è in realtà una caratteristica che attribuisce ancora più importanza alle imprese culturali e creative. La coesione sociale, qualora intesa come capacità di una società di creare connessioni tra i suoi membri, al di là di disuguaglianze culturali, territoriali o economiche, è un concetto che viene ampiamente esplorato in sociologia. Pierre Bourdieu, prima, e Anthony Giddens, poi, hanno evidenziato, nei loro studi, come il capitale culturale e simbolico sia decisivo nel generare inclusione o esclusione sociale¹. Le ICC, che producono non solo beni e servizi, ma anche capitale “sociale”, nel senso politico del termine, creano spazi di partecipazione, narrazione e riconoscimento per gruppi che rischiano di risultare invisibili o marginalizzati. Un esempio emblematico è quello delle residenze artistiche nei contesti periferici, promosse da enti pubblici e fondazioni culturali in diverse regioni italiane. Si tratta di progetti come *A Cielo Aperto* in Calabria o *Open Creazione Urbana* in Piemonte, i quali hanno dimostrato che l'attivazione creativa di spazi dismessi può generare una nuova identità comunitaria e delle relazioni anche intergenerazionali². Questa tipologia di interventi, in cui le imprese culturali operano come infrastrutture di senso, risulta per giunta più funzionale di quella top-down, esclusivamente economici. Di fatti, a livello europeo, il ruolo delle ICC come strumento fondamentale per la coesione sociale è stato riconosciuto dalla *New European Agenda for Culture*, della Commissione europea del 2018, dove, all'interno del testo, la cultura viene definita come un “mezzo per rafforzare la resilienza democratica, la tolleranza e il senso di comunità”³. Inoltre, all'interno dell'articolo 2 del Trattato sull'Unione Europea viene imposto il rispetto di tutte le diversità culturali, in quanto principio fondante dell'Unione; mentre il Trattato di Lisbona (2007), ha successivamente ancor più rafforzato il ruolo della cultura in quanto ambito di intervento dell'Unione, inserendola tra le competenze annoverate dall'articolo 6 come di sostegno,

coordinamento e completamento, andando per giunta a sottolineare all'art.167 TFUE il ruolo di promozione della diversità culturale, della cittadinanza europea e della coesione sociale ⁴.

Quindi, le imprese culturali e creative che investono in progetti a impatto sociale svolgono a tutti gli effetti un'attività tutelata e riconosciuta a livello internazionale, oltre che nazionale, dal punto di vista giuridico; queste imprese, per via anche dell'influenza normativa, costruiscono vantaggio competitivo proprio attraverso la generazione di fiducia collettiva e di capitale relazionale. Non sono più rari modelli come il “*cultural welfare*”, sviluppati in Italia grazie al contributo dell'Osservatorio di Economia Civile della Fondazione Symbola e di Federculture, dimostrando così che le organizzazioni culturali capaci di intercettare dei bisogni sociali, educativi o sanitari, riescono a consolidare il proprio ruolo nel territorio tramite partnership, o altre tipologie di collaborazioni, pubblico-private orientate alla sostenibilità ⁵. Andando a chiarificare come le ICC influiscono sull'identità culturale. Quest'ultima non è un'entità fissa e statica, ma si tratta di un vero e proprio processo dinamico soggetto a riconoscimento da parte degli individui, che si fonda sull'interazione tra la memoria, la rappresentazione e l'appartenenza. Le imprese che operano nel settore culturale e creativo si occupano di produrre narrazioni, linguaggi e simboli che contribuiscono a tale processo, diventando, questi, oggetto del processo annoverato previamente che si svolge all'interno della mente dell'individuo. In questo modo le imprese possono agire sia in senso conservativo che trasformativo ⁶. Un esempio lampante è quello della cinematografia, che storicamente ha contribuito a definire l'identità nazionale, così come le arti visive, la musica o il teatro, che hanno alimentato l'auto-rappresentazione di comunità locali e minoranze. Vorrei portare all'attenzione del lettore due casi su tutti. Il primo è quello della *Fondazione Matera – Basilicata 2019* che, in occasione della nomina della città come Capitale Europea della Cultura nel medesimo anno, ha programmato un forte orientamento alla partecipazione attiva della cittadinanza, tramite il coinvolgimento di oltre 5.000 abitanti in laboratori creativi e co-produzioni. Il risultato è stata una riattivazione dell'identità culturale che supera l'immagine periferica o folkloristica del territorio, e tutto questo tramite una narrazione collettiva e condivisa della cultura del territorio, basata sulle capacità e le attività della popolazione ⁷. Il secondo è in egual misura calzante poter sottolineare la capacità delle imprese culturali e creative di generare

coesione sociale e identità culturale, e si tratta del progetto *Il Cinema in Piazza* di Roma, promosso dalla Fondazione Piccolo America. Dal 2014 gli spazi urbani vengono trasformati in cinema all'aperto gratuiti, che coinvolgono ogni anno oltre 120.000 spettatori ⁸. Tra le colonne portanti del progetto vi sono l'accessibilità, il pluralismo linguistico, la partecipazione attiva oltre che l'offerta di proiezioni arricchite da incontri con autori, attori e lavoratori del mondo del cinema. Questo progetto, oltre alla funzione di promulgazione della coesione sociale, rigenera degli spazi pubblici; tutto questo grazie a un modello gestionale sostenibile e ibrido che permette l'organizzazione dei vari eventi e l'affermarsi dell'iniziativa come infrastruttura culturale urbana riconosciuta anche a livello europeo ⁹.

-
1. Referenziale – P. Bourdieu, *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Bologna, Il Mulino, 2001; A. Giddens, *Modernità e identità del sé*, Bologna, Il Mulino, 1994.
 2. Fondazione Fitzcarraldo, *Mappa delle residenze artistiche in Italia*, Torino, 2020.
 3. European Commission, *A New European Agenda for Culture*, COM (2018)267 final.
 4. Trattato sull'Unione Europea (TUE), art. 2; Trattato di Lisbona, art. 167.
 5. Il “cultural welfare” identifica l'incontro tra produzione culturale e benessere individuale e collettivo, con ricadute su sanità, educazione, disabilità, invecchiamento attivo.
 6. L'identità culturale è intesa qui come “costruzione sociale”: non un dato originario, ma un processo di riconoscimento negoziato attraverso il linguaggio e la narrazione.
 7. Fondazione Matera-Basilicata 2019, *Final Report*, Matera, 2020, pp. 8–27.
 8. Fondazione Piccolo America, *Il Cinema in Piazza – Programma 2025*, www.ilcinemainpiazza.it; dati da Roma Capitale Cultura.
 9. Il progetto è sostenuto da Comune di Roma, Regione Lazio e Parlamento Europeo, con un modello economico fondato su partenariato pubblico-privato e volontariato culturale.

6.3 Iniziative culturali locali e il loro impatto sulla comunità

Il punto di massima intensità del legame tra Imprese Culturali e Creative e coesione territoriale viene raggiunto sicuramente dalle iniziative locali, in cui laboratori, festival, progetti comunitari e riattivazioni di spazi pubblici vengono gestiti dalle imprese culturali e creative, che contribuiscono così non solo alla valorizzazione del patrimonio culturale locale, ma anche alla costruzione di relazioni sociali durature e al rafforzamento del senso di appartenenza e alla rigenerazione del tessuto civico ¹. Numerosi studi, tra cui spiccano quelli dell'OECD e della Commissione Europea, confermano che il radicamento locale delle pratiche culturali favorisce l'inclusione sociale, la partecipazione attiva e anche l'emersione di identità collettive spesso latenti ². Tali iniziative spesso mostrano risultati migliori delle politiche economiche convenzionali nel rigenerare il capitale sociale e fiducia reciproca, quando si tratta di interventi in aree urbane periferiche o marginali ³. Questo tipo di attività hanno un valore sistemico per quel che riguarda l'impatto economico. Nonostante esso possa essere piuttosto contenuto in termini diretti, le attività che vanno a svolgere le ICC possono fungere da leva per politiche di sviluppo integrato, welfare culturale e innovazione sociale. Proprio in tal senso, le imprese di questo settore non agiscono solo sul piano simbolico, ma hanno risultato più tangibili, rappresentando un'infrastruttura strategica per la resilienza delle comunità locali, soprattutto, come vedremo in seguito, in contesti di crisi o di repentini cambiamenti ⁴. Le imprese culturali e creative sono delle vere e proprie architetture sociali, capaci di trasformare il modo in cui le comunità abitano e vivono i propri territori.

-
1. Per "rigenerazione del tessuto civico" si intende la riattivazione della partecipazione civica, dell'interazione comunitaria e del presidio simbolico del territorio attraverso pratiche culturali.
 2. OECD, *Culture and Local Development: Maximising the Impact*, Paris, 2019; European Commission, *A New European Agenda for Culture*, 2018.
 3. KEA, *The Social Impact of Cultural and Creative Sectors*, Brussels, 2022.
 4. L'idea di infrastruttura sociale si rifà al concetto introdotto da E. Klinenberg, *Palaces for the People*, New York, 2018, secondo cui le istituzioni culturali contribuiscono alla resilienza sociale al pari di ospedali, scuole o reti civiche.

Capitolo III

7 Caso studio: L'Industria Cinematografica Italiana

7.1 Introduzione alla cinematografia italiana: Storia e sviluppo

Una data ottimale a cui far risalire le radici della cinematografia italiana è l'anno 1896. Allora vennero realizzate le prime proiezioni pubbliche della storia del Paese, a Napoli e in altre città italiane, dopo pochi mesi dalla prima mostra dei fratelli Lumière a Parigi, portando così la popolazione ad interessarsi a questa nuova forma di linguaggio ¹.

A partire ai primi anni del Novecento, con precisione tra il 1903 e il 1909, sorsero le prime case di produzione italiane di una discreta rilevanza, tra cui si annoverano: Titanus, Ambrosio Film, Cines e Itala Film ². In poco tempo l'Italia diventò una delle quote maggioritarie della produzione all'interno del settore a livello globale, tanto vero che nel 1912 furono realizzati oltre 1.000 titoli ³. Il gusto italiano si rifletteva in un modello di cinema epico, caratterizzato da scenografie monumentali che riempivano l'immagine, da effetti visivi e narrativa spettacolare; il tutto si può ritrovare nei primi capolavori, come *Otello* (1906), *L'inferno* (1911), *Quo Vadis* (1913) e *Calibria* (1914) ⁴.

Negli anni a seguire, ovvero nel periodo post-Prima guerra mondiale, si avvertì la prima crisi. Lo scontro, quindi l'impegno delle risorse e degli spazi ad esso, provocò un brusco rallentamento produttivo ⁵. All'interno del mercato cinematografico interno si diffusero così pellicole straniere provenienti da paesi con più disponibilità e possibilità, portando alla chiusura di parecchie case di produzione ⁶. Nel 1919, al fine di fronteggiare la crisi, fu creato il consorzio Unione Cinematografica Italiana (UCI), attivo dall'anno seguente col fine di unire in un'unica struttura i principali produttori italiani. Tuttavia, oltre che per cause riguardanti scelte gestionali del consorzio, anche per il fallimento della Banca Italiana di Sconto nel 1921, principale finanziatrice del progetto, questo collassò e si estinse nel 1926 ⁷.

Successivamente vi fu l'avvento del sonoro, il quale, in Italia, andò a rilento. Il primo film sonoro italiano ufficiale fu *La canzone dell'amore* (1930) di Gennaro Righelli ⁸, che diede l'ispirazione a registi come Alessandro Blasetti per sperimentare nuove tecnologie,

creando un nuovo modo di fare cinema. Da qui in poi il cinema non può fare altro che fondersi con la politica; nel 1937 il regime fascista inaugurò Cinecittà come centro nevralgico dell'industria cinematografica. Furono realizzati progetti come *Scipione l'Africano* (1937) e *Il ferro di Dio* (1941), seguendo dei modelli produttivi in stile studio system, aventi cast e troupe stabili ⁹.

Dopo la Seconda guerra mondiale, il neorealismo sarà il vero protagonista nelle sale, in quanto movimento cinematografico simbolo di autenticità e critica sociale, che sposava a pieno il sentimento di rivolta del tempo. Furono prodotti capolavori come *Roma città aperta* (1945) di Roberto Rossellini, *Sciuscià* (1946) di Vittorio De Sica e *Ladri di biciclette* (1948), capaci di incarnare e riportare su pellicola uno stile che risultava sobrio, per quanto spesso con attori non professionisti, ma comunque capaci di trasmettere la dura realtà del dopoguerra ¹⁰. Al neorealismo si affianca un movimento che ha dato il via a quella che poi è diventata la corrente cinematografica che più coinvolge gli italiani di oggi, ovvero il "Neorealismo Rosa", dove commedie leggermente idealizzate sono capaci di trattare dei temi realistici in tono ottimistico; un esempio perfetto è *Pane, amore e fantasia* del 1953 ¹¹.

Gli anni a venire, per l'Italia, furono sicuramente i più riconosciuti, anche a livello internazionale, in quanto genio e capacità cinematografiche. Autori come Federico Fellini, Michelangelo Antonioni e Luchino Visconti fecero leva su una commistione tra estetica artistica e introspezione sociale, oltre che dell'individuo, decretando il successo del cinema italiano negli anni '60 e '70 ¹². Fellini conquistò Palma d'Oro e Oscar con *La dolce vita* (1960) e *Otto e mezzo* (1963) ¹³.

Passando dagli anni che vanno dall' '80 da oggi, nonostante i tre successi internazionali di *Nuovo cinema paradiso* (1989), *Mediterraneo* (1991) e *La vita è bella* (1998), la produzione cinematografica italiana subì una vertiginosa contrazione; nel 1985 furono prodotti solo 80 film, con una generale perdita di pubblico e la chiusura di numerose sale cinematografiche ¹⁴.

Questo declino ha portato poi alla situazione attuale, analizzata dal MiC all'interno del rapporto del 2023 in cui viene sottolineato che sono stati prodotti, durante l'anno del report, 402 film per un costo complessivo superiore ai 700 milioni di euro, con investimento in tax credit per oltre 206 milioni di euro ¹⁵. Per quanto questi numeri

lasciano presagire ottimismo all'interno del settore, soprattutto alla luce della crisi che abbiamo descritto prima, rimangono totalmente irrilevanti se posti sullo sfondo del panorama cinematografico mondiale ¹⁶.

-
1. ICE, *Focus on Italian Cinema*, Roma, Agenzia ICE, 2023, p. 4.
 2. G. Moliterno, *Historical Dictionary of Italian Cinema*, Lanham, Scarecrow Press, 2009, pp. 3-5.
 3. Ivi, p. 6.
 4. G. Brunetta, *Storia del cinema italiano. Il cinema muto (1895-1930)*, Roma, Editori Laterza, 2008, pp. 127-144.
 5. La Prima guerra mondiale interruppe gran parte dell'attività produttiva italiana, mobilitando uomini e risorse verso il conflitto.
 6. M. Lussana, «Il declino dell'industria cinematografica italiana dopo la Grande Guerra», in *Cinema e società*, n. 9, 2015, pp. 38-41.
 7. G. Moliterno, *Historical Dictionary of Italian Cinema*, cit., pp. 10-13.
 8. M. Verdone, *Storia del cinema italiano*, Roma, Bulzoni, 2001, pp. 134-135.
 9. Il sistema "studio system" era tipico di Hollywood e prevedeva una struttura integrata verticalmente tra produzione, distribuzione e sfruttamento dei film.
 10. D. Forgacs, *Italian Culture in the Industrial Era*, Manchester, MUP, 1990, pp. 98-102.
 11. Il "Neorealismo Rosa" è una derivazione più commerciale del neorealismo, che mantiene ambientazioni popolari ma con trame più leggere e finali ottimistici.
 12. P. Sorlin, *Italian National Cinema 1896-1996*, London, Routledge, 1996, pp. 131-139.
 13. Festival di Cannes, Palmares 1960 e 1963; Academy Awards, edizioni 1963 e 1964.
 14. MiBACT, *Rapporto sul cinema italiano negli anni Ottanta*, Roma, 2005, p. 17.
 15. Direzione generale Cinema e audiovisivo – MiC, *I numeri del cinema 2023*, Roma, 2024, pp. 6-8.
 16. Nonostante la crescita, il mercato italiano resta fortemente inferiore per volumi, spettatori e incassi rispetto ai principali mercati europei e agli Stati Uniti.

7.2 Produzione e distribuzione: soggetti principali

Passiamo ora a descrivere la filiera cinematografica italiana, la quale si caratterizza per un elevato numero di microimprese di massimo 10 dipendenti e pochissime strutture che arrivano a raggiungere delle dimensioni medie o grandi¹. Questo sistema è ovviamente influenzato da strategie ibride, che cercano di coniugare la produzione industriale con la creatività. Per quanto la produzione annuale sia variabile, l'Italia è tra i paesi che in Europa distribuisce più film (circa 833 titoli nel 2019)², ma, nonostante questo, i ricavi dal box office domestico risultano comunque limitati se valutati sulla base della quantità dei titoli distribuiti. All'interno di questo sistema vi opera anche il settore pubblico, tramite enti come Rai Cinema e Cinecittà S.p.A., quest'ultima frutto della fusione tra l'Istituto Luce (fondato nel 1924) e gli Studi Cinecittà, ormai di forma societaria dal 2021³. Quindi, lo Stato gestisce direttamente la produzione e la distribuzione di titoli, principalmente, tramite questi due organismi, poi anche tramite l'amministrazione di fondi pubblici come quelli del Registro pubblico delle opere cinematografiche (PRCA)⁴. Dall'altro lato abbiamo invece il settore privato, formato da operatori integrati come Medusa Film (gruppo Mediaset) e da società indipendenti come Fandango e Lucky Red, le quali puntano su visioni autoriali, cercando di promulgare i loro film verso festival nazionali e internazionali. L'equilibrio tra pubblico e privato è essenziale all'interno del settore, dal momento che gli incentivi istituzionali (tax credit, contributi selettivi o automatici) vengono affiancati da investimenti privati e coproduzioni⁵. Ovviamente, ad avere una forte influenza diretta sulla dinamica produttiva e distributiva è il comportamento del pubblico. È importante sottolineare dati come quelli riguardanti la quota osservata di film italiani nel mercato europeo, diminuita in misura decisamente considerevole, passando da circa il 45% al 24% tra il 2005 e il 2019⁶. Per quanto vi sia stato un aumento della quantità dei titoli distribuiti, in Italia, la partecipazione del pubblico si mosse in maniera inversamente proporzionale, senza considerare il rialzo avuto nel periodo post-pandemia. Questo ha spinto i distributori indipendenti a puntare su delle campagne di audience engagement, positioning narrativo e partnership con piattaforme digitali e festival cinematografici, oltre che rafforzare l'approccio crossmediale, ormai d'obbligo nei tempi moderni. Passando in rassegna quelli che sono i principali operatori di grande dimensione in Italia, possiamo fare immediatamente una distinzione tra pubblici e privati (integrati e indipendenti). Per le pubbliche sono le due

già citate precedentemente a dominare il mercato, ovvero Rai Cinema S.p.A. e Cinecittà S.p.A.. La prima, controllata dalla RAI, ha prodotto tra i 50 e i 60 film nel 2023, investendo ben oltre i 270 Milioni di euro e affidando la distribuzione all'impresa 01 Distribution, con una nuova divisione sales internazionale lanciata da poco, con precisione nel 2024 ⁷. La seconda si occupa anche del restauro, dell'archiviazione (Archivio Luce) e della gestione operativa di fondi cinematografici pubblici, promuovendo l'industria attraverso spazi e infrastrutture dotate di tecnologie avanzate ⁸. Per quel che riguarda il privato, all'interno del settore, Fandango e Lucky Red sono le due imprese più importanti, seguite da figure che si sono mostrate estremamente capace nel barcamenarsi all'interno di un mercato così precario. Fandango, fondata nel 1989 da Domenico Procacci, si è affermata come una realtà creativa multidisciplinare, che si occupa di produzione, ma anche di distribuzione, con Fandango Distribution, di editoria e di gestione culturale ⁹. Essa è nota per il sostegno dato a registi emergenti e per delle produzioni votate al festival circuit, ad esempio Gabriele Muccino e Matteo Garrone. Lucky Red, attiva dal 1987 e guidata dal presidente Andrea Occhipinti, è specializzata in film d'essai e autoriali, spesso premiati a festival anche prestigiosi ¹⁰. Quest'ultima detiene dei diritti esclusivi per i film dello Studio Ghibli dal 2005 e ha recentemente ampliato il raggio d'azione alla produzione, in film come *Sulla mia pelle* e *Freaks Out* ¹¹. Prendendo in considerazione i dati del 2022, il settore audiovisivo italiano conta circa 11.000 imprese, con oltre 60.000 addetti e un valore aggiunto stimato intorno ai 6,6 miliardi di euro; i film prodotti in quell'anno furono 355, con dei costi pari a 581 milioni di euro, tax credit incluso ¹². Prendendo in analisi il contesto, si evidenzia uno scenario frammentato a livello produttivo, che però mostra un potenziale di crescita economica ancora da valorizzare.

-
1. ICE, *Study on the Italian audiovisual industry on international markets*, Roma, 2022, grafico 2.2.
 2. Italian Trade Agency e European Audiovisual Observatory, *Distribution mapping report*, 2020, p. 35.
 3. Istituto Luce-Cinecittà S.p.A., *Relazione attività e bilancio consolidato 2021-2022*, p. 10.
 4. Cinecittà S.p.A., *Relazione della gestione 2023*, sezione registro opere.
 5. S. Andreano, *Audiovisual Policies and International Trade: The Case of Italy*, econstor, 2003.
 6. Italian Trade Agency, *Study on Italian audiovisual exports*, figura 2.16.
 7. Cinema S.p.A., *Bilancio 2023*, p. 12-14; Screen Daily, "Rai Cinema launches film sales operation", febbraio 2024.
 8. Cinecittà S.p.A., vedi attività Archivio Luce, mappatura studi tecnici e produzione (1.1).

9. Fandango S.p.A. profilo aziendale Unifrance; Cineuropa, dossier Fandango Sales.
10. Lucky Red press release e profilo Cinando; Screen Daily, "Lucky Red honoured", settembre 2024.
11. Comunicati stampa Lucky Red (2019-2022) per produzioni premiate; fondazione True Colours Sales, 2020.
12. Ministero della Cultura, *I numeri del cinema 2022*, Roma, 2023, p. 4.

7.3 Contributo economico al PIL italiano

Il settore cinematografico rappresenta non solo un frammento dell'intrattenimento, come può sembrare da un'analisi superficiale, ma molto di più. Esso è un pilastro strategico sia per la produzione culturale che per la proiezione dell'immagine del nostro Paese all'interno del contesto internazionale. Per questo motivo l'industria cinematografica italiana ricopre un ruolo significativo per quel che riguarda l'economia nazionale al di là dei contributi diretti, ma anche per la capacità di questo settore di far scaturire effetti moltiplicatori di cui beneficiano svariati settori. Nel corso degli ultimi decenni, l'intervento pubblico ha ricoperto una funzione importante per lo sviluppo e la crescita dell'industria cinematografica, tramite l'applicazione di strumenti legislativi e finanziari che si sono mostrati efficaci. Uno di questi che merita di essere citato è la legge 220/2016, di un'importanza fondamentale per via dell'istituzione, scaturita dalla stessa, di un sistema organico di incentivi, tra cui ritroviamo il tax credit per le fasi di produzione, distribuzione e promozione. In questo modo si è rafforzata la centralità del *Fondo per lo sviluppo del cinema e dell'audiovisivo*, gestito dal Ministero della Cultura, il quale ne cura anche l'inquadramento all'interno del bilancio pubblico ¹. Questa architettura normativa è stata capace di garantire più stabilità e continuità agli operatori del settore, i quali spesso erano costretti ad agire in cicli produttivi fragili e imprevedibili ². Dal punto di vista della governance, il fondo è gestito secondo dei criteri trasparenti e orientati alla valorizzazione della diversità culturale e territoriale. Ovviamente, vengono privilegiate le produzioni sostenute da coproduzioni europee, oltre che i progetti radicati in contesti locali meno centrali, le opere prime di giovani autori e i documentari d'autore. Tramite questa logica, si è permesso di mantenere un equilibrio tra la produzione che incontra più il pubblico, ovvero quella mainstream, e l'espressione culturale d'avanguardia, favorendo una pluralità produttiva in grado di rispondere a finalità sia culturali che economiche ³. Se dovessi definire il terreno finanziario su cui si muovono gli operatori industriali, il termine giusto sarebbe "cumulativo": da un lato ci sono grandi soggetti integrati come Rai Cinema o Medusa, capaci di accedere a segmenti di mercato stabili e internazionali; dall'altro si trovano realtà indipendenti, come Fandango o Lucky Red, le quali, nonostante continuo su risorse più contenute, sono capaci ugualmente di distinguersi per una consistente presenza nel circuito dei festival, per l'attenzione ai contenuti autoriali e la capacità innovativa ⁴. Questi modelli mostrano come tale settore

può coniugare sostenibilità economica e valore culturale. Ovviamente vi sono alcune criticità. In primis, la sua sostenibilità è molto dipendente dai contributi pubblici: vi sono parecchi casi in cui, se non ci fossero il tax credit o dei fondi dedicati, parecchi progetti culturalmente rilevanti non riuscirebbero ad emergere o addirittura a essere realizzati. In secondo luogo, le imprese indipendenti che operano nel settore tendono a preferire un'elevata frammentazione territoriale, con la conseguenza di trovarsi distanti dalla possibilità di avere accesso ai circuiti globali. La promozione e la distribuzione rimangono molto spesso sub-ottimali, soprattutto nelle aree più remote, andando così ad indebolire l'efficacia complessiva del piano produttivo dei progetti. Nonostante questo, in termini di proiezione internazionale, il cinema italiano è sempre stato capace di esercitare una certa influenza. Vi è comunque la partecipazione piuttosto regolare a festival globali come quelli di Venezia, Cannes e Berlino, promuovendo in palcoscenici ambiti location italiane come attrazioni turistiche. Oltre questo, va fatta notare la crescente presenza dell'Italia in coproduzioni europee, capaci così di incrementare la visibilità del paese e generare dei ritorni diretti significativi su: turismo, come abbiamo già accennato, design, editoria e servizi culturali ⁵.

-
1. Legge 220/2016, "Disciplina del cinema e dell'audiovisivo", *Gazzetta Ufficiale*, 26 novembre 2016, n. 277.
 2. Direzione generale Cinema e audiovisivo – MiC, *I numeri del cinema e dell'audiovisivo italiano 2023*, Roma 2024, sez. politiche pubbliche.
 3. RGS – Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Documento Programmatico di Bilancio 2025*, Sezione Cultura, Roma 2025.
 4. M. Signorelli, "Il tax credit come leva di politica culturale e industriale in Italia", in *Economia della Cultura*, n. 36, 2023.
 5. Symbola Foundation, *Italia Creativa e Valore Culturale: Rapporto 2022*, Roma, 2022.

7.4 Dati e statistiche recenti e confronto con altri Paesi europei

Nel 2023 il panorama della produzione cinematografica italiana ha mostrato dei chiari segni di ripresa e di crescita. Sono ben 402 i film prodotti, registrando così un incremento del +13% rispetto al 2022 e del 23,7% rispetto al 2019, anno a cui viene fatto risalire l'avvio del trinomio pre-pandemico¹. Di questi film, 262 sono delle opere di origine completamente italiana, affiancate da 92 coproduzioni, per un totale di 354 opere ammissibili a incentivi². Questi dati non possono fare altro che riflettere una robusta ripresa del settore. Questo rialzo riflette, da un lato, un generale recupero di fiducia da parte delle produzioni e, dall'altro, un'efficace piano politico di sostegno pubblico mirato a stimolare la continua produttività. Per quel che riguarda la composizione dell'offerta, essa suggerisce un modello ibrido efficace, dove la capacità attrattiva del mercato italiano si coniuga con delle visioni autoriali e collaborazioni europee, ormai comuni in tutti i paesi del continente³, che contribuiscono a rendere competitivo il nostro Paese anche su scala internazionale. Il costo complessivo della produzione supera la soglia dei 700 milioni di euro, circa il 21% in più rispetto al 2022⁴, con inoltre il 57% del budget attribuito alla voce "Altro", tipicamente nota nell'ultimo tempo per raccogliere investimenti dei broadcaster e delle piattaforme⁵. Gli incentivi pubblici via tax credit, per la sola produzione, hanno raggiunto i 206,13 milioni di euro⁶; ciò evidenzia quanto sia fondamentale questa operazione fiscale per sostenere una produzione dove il 57% della spesa è coperta da broadcaster e piattaforme, al fine di non rischiare di perdere il controllo e l'autorevolezza all'interno del sistema. Non è certamente una novità la crescente influenza del capitale privato, in particolare internazionale (Netflix, Amazon, ecc.), e la trasformazione del modello industriale verso un sistema *platform-driven*⁷. Passando ai dati sulla distribuzione, questi indicano 736 titoli di prima programmazione distribuiti nel 2023, di cui 356 di produzione italiana o co-produzioni⁸. In sala, il box office totale ha raggiunto 495,6 milioni di euro, con un aumento formidabile nelle presenze in sala, che contano circa 70,6 milioni di biglietti venduti⁹. Rispetto al 2022, si tratta di una crescita del 61,6% negli incassi e del 58,6% nelle presenze. Altro dato da sottolineare è quello riguardante il confronto con i dati del triennio 2017-2019, periodo pre-pandemico, in cui gli incassi erano superiori del 16,3% e le presenze in sala del 23,2%¹⁰; tuttavia, la stagione estiva (maggio-agosto) ha mostrato, nel 2023, delle performance superiori alla media del triennio appena citato, segnando un record storico in termini di incassi¹¹. Questi dati

segnalano come nella pandemia si sia persa l'abitudine di andare al cinema (forse sarebbe meglio parlare dell'uscita del cinema tra le attività intrattenenti preferite dalla comunità), come evidenziano la diminuzione degli incassi e delle presenze in sala rispetto al periodo precedente la pandemia, ma sia aumentato il bacino di utenti attivi e interessati al settore cinematografico, in quanto durante il periodo tipicamente più buio per le sale cinematografiche le presenze e i biglietti venduti sono stati ai massimi storici ¹². Questo parziale recupero suggerisce che il sistema distributivo italiano può ancora crescere, soprattutto tramite un programma di valorizzazione delle politiche di accesso, delle strategie di marketing territoriale e della formazione di un audience solida e fedele ¹³. L'allocazione ottimale delle risorse pubbliche dovrebbe puntare non solo sulla produzione, ma anche sulla fidelizzazione dello spettatore.

-
1. Direzione Generale Cinema e Audiovisivo, *Rapporto annuale sul cinema e l'audiovisivo 2023*, Ministero della Cultura, Roma, 2024, p. 7.
 2. ANEC, "Cinema 2023: numeri in crescita e ottimismo per il futuro", in *anecweb.it*, 2024.
 3. Le coproduzioni europee rientrano spesso nei programmi MEDIA di Creative Europe, con l'obiettivo di promuovere la cooperazione tra operatori dell'audiovisivo dei Paesi UE.
 4. DGCA, *Rapporto 2023*, cit., p. 9.
 5. La categoria "Altro" comprende, secondo la definizione del MiC, le quote di finanziamento provenienti da soggetti privati e internazionali, incluse piattaforme di streaming e televisioni a pagamento.
 6. Ministero della Cultura – Direzione Generale Cinema e Audiovisivo, "Tax Credit per la produzione cinematografica: anno 2023", Roma, 2024.
 7. L'ingresso massiccio delle piattaforme internazionali ha trasformato il sistema produttivo in senso verticale: le piattaforme finanziano, distribuiscono e spesso detengono i diritti esclusivi, riducendo l'autonomia produttiva nazionale.
 8. Cinetel, *Dati annuali distribuzione cinematografica 2023*, Milano, 2024.
 9. Cinecittà News, "2023, l'anno del ritorno in sala: incassi e presenze record", 2024.
 10. Il triennio 2017–2019 è considerato benchmark per l'industria, rappresentando gli ultimi anni di stabilità pre-COVID nel consumo cinematografico.
 11. ANICA, "Estate 2023: numeri da record grazie a Cinema Revolution", in *anica.it*, settembre 2023.
 12. L'aumento dei biglietti estivi è dovuto anche all'introduzione di misure promozionali come il biglietto a 3,50 €, parte della campagna "Cinema Revolution".
 13. Le strategie per fidelizzare il pubblico includono agevolazioni tariffarie, promozione territoriale e rinnovamento dell'esperienza cinematografica in sala.

7.5 Analisi dell'occupazione nel settore cinematografico

L'industria cinematografica e audiovisiva italiana rappresenta un contributo significativo al sistema occupazionale nazionale, non solo per l'ampiezza delle figure coinvolte, ma anche per il ruolo strategico che ricopre nella formazione di capitale umano creativo e tecnologico. Essa, infatti, ha una valenza importante per la costruzione di un tessuto produttivo fatto di competenze specializzate, innovazione e partecipazione anche a livello territoriale; tuttavia, questa forza deve coesistere con delle criticità strutturali non indifferenti, come la natura dei contratti, la frammentazione imprenditoriale e le forti disuguaglianze territoriali. Secondo le analisi condotte nel 2023, il comparto audiovisivo conta la presenza di 10.968 imprese attive, con un numero complessivo superiore ai 60.000 occupati generati in via diretta dalle attività core (produzione, distribuzione, esercizio) ¹. Il valore aggiunto del settore ha superato i 6,5 miliardi di euro, segnalando così la sua enorme forza economica anche in contesti post-pandemici, nonostante un leggero rallentamento rispetto all'anno precedente (-0,8%) ². Questi dati riflettono un sistema articolato, dominato da una forte presenza di microimprese, quindi con meno di 10 addetti, in crescita costante, +29,4% nella decade dal 2012 al 2022, in un periodo di contrazione costante delle piccole imprese, in calo invece del 20%. Questo assetto strutturale, per quanto da una parte conferma l'agilità e la flessibilità creativa delle micro-realtà produttive, dall'altra espone il comparto a delle fragilità gestionali, carenze organizzative e difficoltà nell'accesso al credito e ai mercati internazionali ³. Questo modello produttivo frammentato e poco scalabile rende difficile una pianificazione occupazionale capace di soddisfare i bisogni di lungo periodo, incidendo negativamente sull'efficienza del sistema nel suo complesso. Secondo ANICA (Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive), ogni euro investito nel comparto audiovisivo genera 3,54 euro in produzione e occupazione, con un impatto particolarmente rilevante nel Sud Italia ⁴. Questi effetti moltiplicatori sono confermati, per quanto con cifre leggermente differenti, anche da studi ISTAT condotti sulle industrie culturali, dove si evidenzia un "fattore moltiplicatore occupazionale" superiore a due nei sistemi locali con presenza cinematografica consolidata ⁵. Questo rende il settore un volano di sviluppo economico anche per aree depresse o marginali, purché vi sia la presenza di un adeguato supporto politico e infrastrutturale. Passando ad analizzare il lavoro all'interno del mondo del cinema, esso è spesso caratterizzato da contratti atipici come collaborazioni

occasionali, partita IVA e lavori intermittenti. Queste, sono tutte forme diffuse, ancor di più nelle filiere artistiche e tecniche con cui l'industria cinematografica collabora. I dati INPS confermano una sovente incidenza di rapporti lavorativi intermittenti, soprattutto tra operatori, fonici, montatori e costumisti, molto spesso non proprio inquadrati in forme contrattuali stabili o continuative ⁶. Nel 2022 all'incirca il 35-40% degli iscritti alla Gestione Separata INPS nel settore culturale-linguistico era attivo in forme di lavoro discontinuo e autonomo ⁷. Uno studio condotto dall'ISTAT sulle professioni culturali, per giunta, mostra proprio come circa un terzo dei lavoratori impegnati nel comparto culturale guadagni meno di 15.000 euro lodi annui, manifestando delle conseguenze dirette sul loro accesso ai diritti previdenziali, alla stabilità economica e alle prospettive di carriera lavorativa. Si tratta di condizioni che sottolineano la vulnerabilità dell'occupazione all'interno di questo ambiente, il quale, nonostante la crescente domanda di contenuti audiovisivi e l'espansione delle piattaforme digitali, non soddisfa le richieste minime dei lavoratori ⁸. Oltretutto, il sistema è anche caratterizzato da una fragilità strutturale del modello imprenditoriale. La crescita del numero delle imprese negli ultimi dieci anni non è tradotta in un consolidamento strutturale, anzi; essa ha portato ad una prevalenza delle microimprese, con capitale limitato e scarsa capacità d'investimento, impossibilitate a inseguire percorsi innovativi e la continuità occupazionale ⁹. Si tratta di una fragilità del modello produttivo che si riflette anche nella bassa propensione alla stabilizzazione contrattuale, nella dipendenza da fondi pubblici e nella difficoltà di accedere a canali distributivi competitivi. Vi sono disparità territoriali, dettate principalmente dalle politiche regionali. L'occupazione nel settore cinematografico si concentra prevalentemente nel Centro-Nord (Lazio, Lombardia, Emilia-Romagna), dove si trovano le sedi delle principali case di produzione, i centri di formazione audiovisiva e i poli tecnologici ¹⁰. Il Mezzogiorno, al contrario, soffre di una grande marginalizzazione storica, aggravata ancor di più dalla carenza di infrastrutture e dalla minore disponibilità di fondi regionali. Tuttavia, per questo motivo, recenti politiche regionali, come i bandi POR-FESR o i fondi cinema locali (ad esempio Puglia Film Fund, Calabria Script Fund, Lazio Crea Cinema), stanno contribuendo a invertire questa tendenza, al fine di promuovere la creazione di filiere creative integrate, capaci di unire audiovisivo, turismo culturale e rigenerazione urbana ¹¹. Queste iniziative potrebbero, nel medio periodo, generare una redistribuzione più equa dell'occupazione su scala nazionale. La continua

trasformazione del settore cinematografico, spinta dalla digitalizzazione, dalle tecnologie immersive e dalla virtual production, ha portato all'emersione di nuove figure professionali, che richiedono competenze avanzate, spesso non ancora integrate nei percorsi accademici tradizionali (ad esempio: colorist HDR, VFX artist, virtual set technician) ¹². Al fine di rispondere a queste nuove esigenze, è necessario rafforzare la collaborazione tra le scuole (Centro Sperimentale di Cinematografia, Accademia di Belle Arti, IED) e le imprese del settore; sostenere dei percorsi di alta formazione continua e incentivare la ricerca interdisciplinare tra università, imprese creative e poli tecnologici è il percorso che è necessario percorrere, cercando di valorizzare tutti i percorsi di up-skilling e re-skilling professionale, soprattutto nelle regioni meno industrializzate.

-
1. Direzione Generale Cinema e Audiovisivo – MiC, *Rapporto annuale 2024*, p. 37.
 2. Ivi, p. 39.
 3. Le microimprese nel settore audiovisivo rappresentano circa il 90% del totale e operano spesso con contratti brevi e stagionali, rendendo difficile una strutturazione aziendale stabile.
 4. ANICA – Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive e Digitali, *Lo stato dell'industria cinematografica in Italia*, 2023, p. 15.
 5. ISTAT, *Rapporto BES 2023 – Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Sezione “Cultura e tempo libero”, p. 112.
 6. INPS, *Osservatorio sul lavoro autonomo – Gestione Separata 2022*, p. 18.
 7. Il dato si riferisce all'intero comparto culturale-linguistico, comprendente anche traduttori, insegnanti, artisti e operatori culturali freelance.
 8. ISTAT, *Le professioni culturali in Italia*, 2022, p. 33.
 9. La prevalenza di piccole unità produttive nel settore rende difficile l'accesso a finanziamenti strutturati o a strategie industriali a medio-lungo termine.
 10. CNA Cinema e Audiovisivo, *Mappa delle imprese e poli audiovisivi in Italia*, 2023, p. 21.
 11. Regione Puglia – Puglia Film Commission, *Puglia Film Fund 2023*, Regione Lazio – Lazio Cinema International, Regione Calabria – Script Fund, dati regionali ufficiali, 2023.
 12. La “virtual production” è una tecnologia che integra in tempo reale effetti visivi e ambientazioni digitali durante le riprese, richiedendo figure con competenze digitali avanzate.

7.5.1 Profili professionali e impatto sul mercato del lavoro

L'industria cinematografica e audiovisiva italiana è un ecosistema complesso, in cui convivono creatività, tecnologia e capacità organizzativa ¹. Non si tratta soltanto di “fare film”: significa muovere un articolato sistema di competenze, alimentare innovazione, formare figure professionali capaci di operare non solo sul set, ma anche nei mercati internazionali e in altri settori creativi ². Il contributo al mercato del lavoro va dunque letto su due livelli: quello quantitativo, legato al numero di occupati, e quello qualitativo, legato al valore e alla trasferibilità delle competenze ³. Secondo la mappatura più recente della Direzione Generale Cinema e Audiovisivo del MiC (2024), la filiera conta oltre 200 profili professionali ⁴. Possiamo raggrupparli in quattro grandi aree:

- Area creativa e artistica: registi, sceneggiatori, attori, scenografi, costumisti, truccatori, compositori. Sono la parte autoriale del processo, responsabili dell'identità e della coerenza narrativa dell'opera. Rappresentano circa il 22% dell'occupazione diretta, con una presenza variabile nel corso dell'anno, spesso concentrata nei periodi di ripresa.
- Area tecnica: direttori della fotografia, operatori, fonici, montatori, colorist, specialisti VFX, esperti di *virtual production*. Negli ultimi cinque anni queste figure sono cresciute del +14,6% (ANICA), spinte dalla domanda di contenuti visivamente sofisticati e dall'adozione di tecnologie sempre più complesse.
- Area gestionale e produttiva: produttori, direttori di produzione, *line producer*, responsabili amministrativi ⁵. Pur rappresentando meno del 10% dell'occupazione, il loro ruolo è cruciale per l'equilibrio finanziario e logistico di ogni progetto.
- Area distribuzione ed esercizio: responsabili marketing, sales agent, programmatori, proiezionisti, personale di sala ⁶. Anche in un'epoca di streaming globale, presidiano ancora l'ultimo anello della catena, quello che porta il film al pubblico.

A queste si affiancano figure ibride nate dalla convergenza tra creatività e tecnologia: *digital rights specialist*, *data analyst* per il target di pubblico, *social media strategist* specializzati in campagne audiovisive ⁷. Sono professioni in rapida crescita, segnale di

un'industria che cerca di allinearsi agli standard globali. Il quadro retributivo è fortemente polarizzato ⁸:

- Al vertice, registi affermati, direttori della fotografia di fama e produttori esecutivi possono superare i 100.000 euro lordi annui ⁹.
- Alla base, gran parte di tecnici e artisti freelance resta sotto i 20.000 euro ¹⁰.
- Nel 2022, il 38% degli iscritti alla Gestione Separata INPS nel settore audiovisivo ha dichiarato redditi inferiori a 15.000 euro: una soglia che limita l'accesso pieno a tutele previdenziali e assistenziali ¹¹.

La causa principale è la prevalenza di contratti temporanei, lavoro intermittente e prestazioni occasionali. Questa struttura *project-based* garantisce elasticità produttiva, ma espone a lunghi periodi di inattività e a un reddito discontinuo. L'effetto del settore sul mercato del lavoro non si misura solo in posti creati, ma anche in qualità del capitale umano ¹². Le competenze sviluppate – dall'uso di camere digitali di ultima generazione alla gestione di diritti multi-territoriali – hanno un alto valore di trasferibilità. Tuttavia, permangono criticità:

- Lo skill mismatch è diffuso: per alcune figure di alta specializzazione, come *HDR colorist* o *VFX supervisor*, le produzioni devono ricorrere a professionisti esteri ¹³.
- La distribuzione geografica delle opportunità resta squilibrata, con Lazio, Lombardia ed Emilia-Romagna in netta posizione di vantaggio rispetto al Mezzogiorno ¹⁴.

Secondo ANPAL (2023), il tasso di sostituibilità delle figure specializzate nel comparto audiovisivo è tra i più bassi dell'intero settore culturale. Per colmare il divario tra domanda e offerta di competenze occorrono:

- Corsi universitari e accademici aggiornati alle tecnologie di produzione e post-produzione ¹⁵.
- Percorsi di up-skilling e re-skilling mirati, finanziati con fondi pubblici e privati.
- Partnership strategiche tra scuole di cinema, università e imprese, così da ridurre i tempi di inserimento e allineare la formazione ai bisogni reali ¹⁶.

Il Rapporto Symbola 2024 stima che, con adeguate politiche di sostegno, nei prossimi cinque anni il settore possa registrare un +6-8% di occupazione. A trainare questa crescita saranno:

- la virtual production e le tecnologie immersive;
- l'espansione dello streaming internazionale;
- la capacità di diversificare le competenze e dialogare con altri settori creativi e high-tech ¹⁷.

Per questi motivi, l'industria audiovisiva italiana si muove in equilibrio tra potenzialità enormi e fragilità strutturali. Il futuro dipenderà dalla capacità di trasformare la ricchezza creativa in occupazione stabile e competitiva.

-
1. MiC – Direzione Generale Cinema e Audiovisivo, *Rapporto Annuale sul Cinema e l'Audiovisivo 2024*, Roma, MiC, 2024, p. 11.
 2. ANICA, *L'industria audiovisiva italiana nel contesto globale*, Roma, ANICA, 2023, p. 8.
 3. ISTAT, *Rapporto Annuale 2023. La situazione del Paese*, Roma, ISTAT, 2023, p. 245.
 4. MiC – Direzione Generale Cinema e Audiovisivo, op. cit., p. 15.
 5. ANICA, *Rapporto economico sull'audiovisivo in Italia – 2023*, Roma, ANICA, 2024, p. 29.
 6. SIAE, *Rapporto Annuale sullo Spettacolo 2023*, Roma, SIAE, 2024, p. 52.
 7. ANICA, *Professioni emergenti nell'audiovisivo*, Roma, ANICA, 2023, p. 14.
 8. ISTAT, *Condizioni economiche e professionali dei lavoratori culturali*, Roma, ISTAT, 2023, p. 77.
 9. ANICA, *Rapporto economico sull'audiovisivo in Italia – 2023*, cit., p. 33.
 10. ISTAT, op. cit., p. 80.
 11. INPS, *Osservatorio sul lavoro autonomo – Settore culturale e creativo*, Roma, INPS, 2023, p. 18.
 12. ANPAL, *Competenze e fabbisogni professionali nel settore culturale e creativo*, Roma, ANPAL, 2023, p. 54.
 13. ANICA, *Professioni emergenti nell'audiovisivo*, cit., p. 21.
 14. MiC – Direzione Generale Cinema e Audiovisivo, op. cit., p. 19.
 15. ANPAL, op. cit., p. 56.
 16. Centro Sperimentale di Cinematografia, *Relazione annuale 2023*, Roma, CSC, 2024, p. 25.
 17. Symbola – Fondazione per le qualità italiane, *Rapporto 2024: Io sono Cultura*, Roma, Symbola, 2024, p. 102.

7.6 Impatti culturali e sociali del cinema italiano

Il cinema Italia, non è soltanto un'industria culturale, ma un'infrastruttura sociale che produce identità, coesione e competenze. La politica pubblica lo riconosce espressamente come un'attività di interesse generale, che ha la capacità di contribuire alla crescita civile, culturale ed economica del Paese; non un ornamento, ma un asset collettivo con externalità positive su istruzione, partecipazione, benessere e attrattività dei territori ¹. Per quanto riguarda la partecipazione, gli indicatori ufficiali sulla fruizione mostrano che la partecipazione ad attività culturali fuori casa è tornata, nel 2023, ai livelli del periodo pre-pandemico, soprattutto grazie ai rimbalzi più netti che figurano proprio nel settore cinematografico. Nell' "Anno statistico dell'Italia" 2024, l'ISTAT ha registrato una ripresa complessiva della partecipazione; il 61,7% della popolazione dai 6 anni in su ha svolto almeno un'attività culturale. Inoltre, nella serie "Noi Italia", vengono segnalati aumenti particolarmente forti negli spettacoli cinematografici ². Il cinema risulta da questi dati come una pratica di socializzazione intergenerazionale e come presidio del senso di comunità, un vero e proprio luogo fisico che riattiva relazioni, specialmente nelle aree dove la sala è tra i pochi spazi culturali di prossimità ³. Lungo la catena della distribuzione, la funzione sociale delle sale d'essai e delle sale della comunità viene sostenuta anche da delle policy mirate (ad esempio l'art.27 della legge n. 220/2016 ⁴) e da delle reti associative di rilevanza, come la FICE, che raggruppa oltre 500 schermi in più di 300 cinema diffusi su tutto il territorio ⁵. La combinazione fra presidio territoriale e sostegni alla promozione concorre a riequilibrare l'offerta rispetto ai grandi flussi mainstream e a mantenere viva una cittadinanza culturale plurale. All'interno di questo panorama, l'investimento strutturale sull'educazione all'audiovisivo è uno dei tratti che distinguono il modello italiano da altri europei. La previamente citata Legge n.220/2016, all'art.27, comma 1, lett. i, ha istituzionalizzato il Piano Nazionale Cinema e Immagini per la Scuola ⁶ (ideato e promosso dal Ministero della Cultura e dal Ministero dell'Istruzione e del Merito), destinando almeno il 3% del Fondo cinema alla media education: si tratta dell'alfabetizzazione all'immagine, competenze tecniche di base, uso consapevole dei media. È un'innovazione che attiva delle competenze trasversali non indifferenti, sia linguistiche, che digitali e collaborative, e che riduce le asimmetrie informative nell'ecosistema mediatico. Al giorno d'oggi, il Piano Nazionale Cinema e Immagini per

la Scuola, ha ormai una scala nazionale: dal 2018 ha sostenuto quasi 1.900 progetti, con il coinvolgimento di circa 1,7 milioni di studenti e 112.000 docenti su 9.400 plessi, con 104 milioni di euro erogati nelle sole prime quattro edizioni. L'educazione all'immagine esce dalla dimensione episodica che gli era stata attribuita negli scorsi decenni, diventando una politica stabile di empowerment, con degli impatti attesi sulla qualità della domanda culturale futura. Alla filiera educativa si aggiungono anche i programmi di Cinecittà – Istituto Luce, per scuole e insegnanti, al fine di accrescere la familiarità con il linguaggio e i mestieri del cinema, sostenendo l'orientamento verso professioni anche creative e tecnico-digitali tramite percorsi in presenza, on-line e laboratori tecnici. Ovviamente, il cinema a un bacino d'influenza estremamente ampio, che comprende anche la sfera simbolica della società stessa: si ritrova a modellare narrazioni identitarie e rappresentazioni di genere, età e territori. All'interno dei registri ministeriali del 2023 si osserva un incremento della regia femminile (raggiungente una quota attorno al 17% dei titoli), segnale che, seppur lontani da un'ipotetica parità, indicano quantomeno un lento riequilibrio dell'offerta concessa all'espressione autoriale di punti di vista differenti. In parallelo, gli schemi di promozioni e le linee per festival e rassegne, sostengono la circolazione di opere minoritarie e di nuove autorialità, con effetti sulla diversità culturale accessibile al pubblico. Sul piano territoriale, le reti come FICE i circuiti sostenuti dal MiC, cinecircoli e sale della comunità, funzionano da vere e proprie infrastrutture di inclusione: portano dei film d'autore e delle attività educative in aree periferiche, tentando di ridurre le disuguaglianze di accesso e favorendo la formazione di pubblici nuovi (giovani, anziani, nuovi italiani). La memoria cinematografica è un bene pubblico ⁷. Il lavoro di tutela e valorizzazione degli archivi ha un impatto culturale immediato: si tratta di digitalizzazione, restauro emessa in rete di contenuti materiali storici, che alimentano la ricerca, la didattica, l'informazione e la produzione creativa, in quanto facilita il riutilizzo di repertori. L'accesso on-line a collezioni audiovisive amplifica la fruizione oltre i vincoli di luogo e reddito, democratizzando una parte essenziale del patrimonio culturale nazionale. Oltre tutto, la partecipazione artistica è associata a benefici in termini di benessere psicologico, di salute e di coesione (riferito alla riduzione dell'isolamento, all'incremento dell'empatia e al mantenimento del senso di appartenenza). La WHO, *World Health Organization*, ha sistematizzato oltre 900 studi in una revisione per l'Europa, all'interno della quale vengono documentate delle correlazioni robuste tra arti

e salute psico-fisica ⁸. L'OECD, *The Organisation for Economic Co-operation and Development*, a sua volta, riconosce un legame tra politiche culturali e sviluppo sociale, ritenendo che nei luoghi in cui la cultura è accessibile, si osservano esternalità positive su capitale sociale, attrattività e qualità della vita ⁹. In Italia, la densità di sale, festival e progetti educativi crea degli “effetti di prossimità” con ricadute dirette su partecipazione e reti di comunità ¹⁰. Le grandi manifestazioni italiane, come la Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica di Venezia, la Festa del Cinema di Roma e un diffuso sistema di festival, sono dei dispositivi di soft-power ¹¹. Questi orientano l'attenzione dei media globali, cercando di posizionare talenti e industrie, di alimentare reti professionali e di creare un pubblico solido a livello internazionale. Dei documenti istituzionali e bilanci delle fondazioni tra le organizzatrici mostrano la funzione di “vetrina-Paese” e di attivatore di indotto culturale e turistico; ad esempio, la Biennale, che integra linguaggi diversi (cinema, arte, danza, teatro, architettura), al fine di rafforzare la reputazione culturale dell'Italia ¹². Ed è per questo che l'industria cinematografica gioca un ruolo fondamentale su più campi, al di là dell'aspetto economico, vantando impatti di grande rilevanza a livello culturale, di base, a livello sociale, oltre che a livello territoriale.

-
1. ISTAT, *Rapporto BES – Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma, 2023, p. 142.
 2. ISTAT, *Anno statistico dell'Italia 2024*, Roma, 2024, p. 176.
 3. ISTAT, *Noi Italia. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo*, Roma, 2024, sezione Cultura e tempo libero, p. 12.
 4. Legge 14 novembre 2016, n. 220, art. 27, G.U. n. 277 del 26 novembre 2016.
 5. FICE, *Rapporto annuale 2023*, cit., p. 14.
 6. Ministero della Cultura – Direzione Generale Cinema e Audiovisivo, *Piano Nazionale Cinema e Immagini per la Scuola: Linee guida 2024*, Roma, 2024, p. 5.
 7. Istituto Luce Cinecittà, *Piano strategico per la digitalizzazione e il restauro del patrimonio filmico*, Roma, 2023, p. 6.
 8. WHO – World Health Organization, *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review*, Copenhagen, WHO Regional Office for Europe, 2019, p. 4.
 9. OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*, Paris, OECD Publishing, 2022, p. 58.
 10. ISTAT, *Noi Italia. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo*, Roma, 2024, sezione Cultura e tempo libero, p. 14.
 11. Ministero della Cultura – Direzione Generale Cinema e Audiovisivo, *Rapporto annuale 2023*, Roma, 2023, p. 21.
 12. OECD, *The Culture Fix*, cit., p. 80.

Capitolo IV

8 Caso Sfide e opportunità per le Imprese Culturali e Creative

8.1 Sfide attuali (digitalizzazione, globalizzazione, crisi economiche)

Le imprese culturali e creative operano in un ambiente competitivo che in questi anni è segnato da tre vettori di pressione che tendono a rafforzarsi vicendevolmente, ovvero la digitalizzazione pervasiva, la globalizzazione dei mercati e la ricorrenza di shock macroeconomici. La prima ha portato ad una mutazione della struttura dei costi, delle catene del valore e del potere di mercato; la seconda ha ampliato i mercati e così la concorrenza, ingigantendo le asimmetrie di scala e innalzando barriere all'ingresso; la terza ha portato incertezza e volatilità su ricavi e investimenti, esaltando la fragilità finanziaria delle microimprese che costituiscono la spina dorsale del settore. All'interno di questo quadro, la sfida manageriale consiste nel governare i diritti, i dati e la domanda, cioè la proprietà intellettuale, l'interoperabilità informativa / algoritmica e lo sviluppo di pubblici sostenibili nel medio periodo ¹.

Digitalizzazione e diffusione delle piattaforme. Al giorno d'oggi l'espansione dei modelli *platform-driven* non è più una sorpresa. Essi hanno riallocato il valore a monte (in standard tecnologici, dati, infrastrutture cloud) e a valle (discovery, raccomandazione, *billing*), tagliando sempre più spazio alla necessità degli operatori intermedi e aumentando la dipendenza dalle regole e dagli algoritmi dettati da poche imprese *gatekeeper*. Se da un lato, come conseguenza, troviamo il miglioramento dell'efficienza distributiva e del *reach*, dall'altro si irrigidiscono i costi di conformità (di *compliance*), gonfiando anche i rischi di *lock-in*. Per le ICC, i punti che richiedono un presidio particolare sono tre:

- Trasparenza algoritmica e discoverability (l'esposizione dei contenuti dipende da ranking e raccomandazione);

- Gestione dei diritti nell’ecosistema digitale (copyright, *text-and-data mining*, licenze territoriali);
- Sicurezza e integrità dei sistemi (cybersecurity, tutela degli utenti).

Sul piano regolatorio, l’AI Act introduce degli obblighi specifici per i fornitori di GPAI (*general-purpose AI*) – dalla documentazione tecnica alla trasparenza su addestramento e gestione dei diritti – con anche alcune tappe applicative già in vigore e ulteriori adempimenti nel 2025-2026 ². Per i soggetti culturali si tratta di un processo complesso, che parte dall’investire in *compliance-by-design* (valutazioni di rischio, tracciabilità dei set, sintesi dei dati di training e garanzie di *copyright compliance*) e arriva a ridefinire i flussi di licenza nel caso di usi generativi ³. A livello settoriale, i Key Trends dell’European Audiovisual Observatory mostrano un mercato che è sempre più data-driven, con fenomeni di concentrazione e una transizione “green” che impone a sua volta delle nuove metriche di produzione e distribuzione ⁴. In Italia, le misure dell’AGCOM documentano un’elevata penetrazione delle piattaforme di video on demand e la crescita della fruizione digitale, manifestando impatti diretti sui comportamenti di accesso e sulle strategie di prezzo e di promozione delle imprese ⁵. Questi elementi vanno a definire la sfida tecnologico-organizzativa, incentrata nell’integrare l’AI, i dati e i diritti senza andare a collidere con l’autonomia editoriale e la sostenibilità economica.

Globalizzazione e catene del valore creative. La globalizzazione ha avuto l’utilità di ampliare i mercati potenziali, tuttavia rendendo più asimmetriche le negoziazioni lungo la filiera (finanza, distribuzione, diritti multi-territoriali). Come sappiamo, la letteratura statistica fa una distinzione tra i beni culturali e i servizi creativi. Negli ultimi anni il baricentro della crescita ha trovato fermezza verso i servizi, capaci di sfruttare al meglio piattaforme, design, software, audiovisivo on-demand. Secondo UNCTAD (Creative Economy Outlook 2024), le esportazioni mondiali di servizi creativi hanno toccato l’1,4 trilioni di dollari nel 2022, raddoppiando la cifra riguardante invece i beni creativi, ovvero 713 miliardi. La quota sui servizi totali è salita dal 12% del 2010, al 19% del 2022 ⁶. Per le ICC europee e italiane, quello che implicano questi dati sono due criticità manageriali, consistenti in:

- Competere su proprietà intangibili (IP, formati, marchi);

- Presidiare licenze e finestre di sfruttamento in ecosistemi con pricing e regole eterogenee.

I dati forniti dall'Eurostat sul commercio internazionale di beni culturali confermano che il ruolo dell'UE è quello del grande player nel mercato, ma con forti differenze tra gli Stati membri (mix import/export, specializzazioni merceologiche), così da portare questi ultimi ad adottare strategie mirate di internazionalizzazione e co-production per superare le barriere linguistiche e di scala ⁷. Di conseguenza, non si tratta di una sfida riguardante il solo obiettivo di vendere all'estero, ma bensì di progettare dei modelli contrattuali che vadano a valorizzare IP e servizi ad alto contenuto di conoscenza, cercando per giunta di ridurre la dipendenza da pochi acquirenti globali. Crisi economiche e fragilità strutturali. Gli shock degli ultimi anni hanno mostrato come l'elasticità della domanda culturale e la vulnerabilità finanziaria del comparto siano una preoccupazione ben più grande di quanto si credesse. Nel 2024 l'inflazione ha rallentato in Italia, ma il riequilibrio dei redditi reali è rimasto diseguale, con il costo del capitale che ha continuato a pesare su investimenti e circolante delle PMI culturali ⁸. Le Considerazioni finali fatte da Banca d'Italia nel 2024 richiamano uno scenario ancora incerto, dove dilagano condizioni finanziarie restrittive, potenziali apprezzamenti valutari e incertezza geopolitica. Tutto questo non fa altro che aumentare il rischio di comprimere la spesa delle famiglie e i margini delle imprese con effetti di *stop-and-go* sugli investimenti creativi ⁹. Per quel che riguarda le imprese culturali e creative, questo si può tradurre in quattro nodi principali, riguardanti:

- Capitale circolante (tempi di incasso lunghi rispetto ai cicli di produzione e tournée);
- Costi fissi di venue e produzione (energia, assicurazioni, logistica);
- Intermittenza occupazionale e alti costi di coordinamento dei team;
- Rischio di rinvio delle spese discrezionali delle famiglie.

L'OCSE ha riportato all'interno delle analisi condotte su CCS e pandemia che le attività *venue-based* sono ormai le più esposte e che gli schemi generali di sostegno, spesso, non riescono ad intercettare la specificità contrattuale del lavoro culturale ¹⁰. Anche durante fasi non di tipo emergenziale, questa lezione resta comunque valida: i sistemi di ammortizzazione "a misura di progetto", gli strumenti di garanzia e la *blendend finance* diventano dei requisiti di resilienza finanziaria all'interno del settore. Le

implicazioni gestionali, in sintesi, riguardano soprattutto il rinnovamento della competizione, la quale si gioca sulle tre capacità dibattute finora. Sul piano delle politiche industriali, sono le stesse sfide a definire l'agenda: il coordinamento regolatorio UE, i dati comparabili su servizi creativi, il ponte finanziario tra innovazione digitale e sostenibilità economica delle microimprese.

1. OECD, *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*, Paris, OECD Publishing, 2022, pp. 24-26.
2. Commissione europea, “AI Act – application timeline”, *Shaping Europe’s Digital Future*, 2025. (Entrata in vigore 1.8.2024; obblighi GPAI applicabili dal 2.8.2025).
3. Commissione europea, “General-Purpose AI Code of Practice (Capitoli: Transparency, Copyright, Safety & Security)”, 10.07.2025.
4. European Audiovisual Observatory, *Key Trends 2025*, Strasburgo, 2025.
5. AGCOM, *Osservatorio sulle comunicazioni*, n. 3/2024, Roma, 25.10.2024.
6. UNCTAD, *Creative Economy Outlook 2024*, Ginevra, 2024, pp. 22-25.
7. Eurostat, “Culture statistics — international trade in cultural goods (agg. 2024)”, *Statistics Explained*.
8. Banca d’Italia, *Relazione annuale sul 2024*, Roma, 30.05.2025.
9. Banca d’Italia, *Considerazioni finali del Governatore sul 2024*, Roma, 30.05.2025.
10. OECD, *Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors*, Paris, 2020, pp. 3-7.

8.2 Sfide attuali (digitalizzazione, globalizzazione, crisi economiche)

Le Imprese Culturali e Creative (ICC) si trovano oggi in un passaggio cruciale: da un lato convivono con incertezze economiche e cambiamenti rapidi, dall'altro vedono aprirsi scenari di sviluppo che fino a pochi anni fa sembravano impensabili. Le traiettorie di crescita si muovono lungo quattro direzioni chiave. La prima riguarda l'accesso a forme di finanza pubblica e privata più mirate e "pazienti", capaci di accompagnare progetti a lungo termine. La seconda si lega alla crescita costante della domanda globale di prodotti e servizi creativi, alimentata soprattutto dal pubblico digitale. La terza è connessa alle cosiddette transizioni gemelle – digitale e verde – che stanno cambiando sia i processi produttivi sia i modelli di consumo culturale. Infine, il quarto asse è rappresentato dall'integrazione tra nuove tecnologie e capitale umano, che genera professioni emergenti, mercati inediti e intere filiere industriali ¹. Sul fronte finanziario, l'Unione Europea ha introdotto strumenti che fino a poco tempo fa non esistevano per il settore creativo. Con InvestEU, e in particolare con il *Cultural & Creative Sectors Guarantee Facility*, gestito dal Fondo Europeo per gli Investimenti, vengono offerte garanzie a banche e intermediari per ridurre il rischio di credito a carico delle imprese culturali, storicamente considerate troppo fragili per ottenere prestiti ². La fase pilota ha dimostrato che questi strumenti funzionano: molte start-up hanno potuto accedere al credito e PMI già consolidate hanno avuto risorse per crescere ³. Accanto alle garanzie pubbliche, si fa strada anche una finanza innovativa, come *l'impact investing* o la *venture philanthropy*, che guarda non solo al ritorno economico, ma anche al valore sociale e culturale generato ⁴. Un secondo canale di crescita è rappresentato dai programmi europei di sostegno alla cultura. *Creative Europe*, ad esempio, dispone di un budget superiore ai 600 milioni di euro solo per il biennio 2025–2026 ⁵. Il programma concentra le risorse su digitalizzazione, sostenibilità ambientale, sviluppo del pubblico e internazionalizzazione. Grazie a queste linee di intervento, le ICC possono partecipare a coproduzioni, attività di networking e progetti di *capacity building*, oltre a beneficiare di cooperazioni transnazionali che rafforzano la distribuzione di contenuti e cataloghi su più territori ⁶. In Italia, solo negli ultimi tre anni, il programma ha sostenuto oltre 200 progetti audiovisivi e di arti performative, contribuendo alla creazione di reti professionali stabili e

all'apertura verso mercati secondari ⁷. A livello globale, la domanda di beni e servizi creativi è in piena espansione. L'ultimo *Creative Economy Outlook* di UNCTAD segnala che nel 2022 le esportazioni di beni creativi hanno superato i 713 miliardi di dollari, con un aumento del 19% rispetto al 2017. Ancora più dinamico è il settore dei servizi creativi, arrivato a 1,4 trilioni di dollari, con una crescita del 29% nello stesso periodo ⁸. Videogiochi, audiovisivo e design risultano i comparti più dinamici, mentre servizi digitali come streaming, licensing o e-learning culturale stanno trascinando gli scambi internazionali ⁹. Per le imprese italiane ed europee si tratta di un'occasione concreta per affermarsi sui mercati globali, a patto di saper valorizzare la proprietà intellettuale e costruire strategie di internazionalizzazione efficaci ¹⁰. Le tecnologie emergenti offrono ulteriori possibilità. L'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e virtuale o la blockchain stanno trasformando i processi creativi e distributivi. L'AI Act europeo, pur introducendo regole stringenti, spinge le ICC a sperimentare strumenti come i sistemi di raccomandazione, la traduzione automatica o l'analisi predittiva ¹¹. Queste applicazioni non solo abbattano i costi e velocizzano la produzione, ma ampliano anche la visibilità dei contenuti sui mercati digitali ¹². Allo stesso tempo, blockchain e NFT aprono scenari innovativi per la monetizzazione dei diritti e per nuove forme di collezionismo culturale ¹³. Un altro fronte decisivo è quello della sostenibilità. La produzione culturale e in particolare quella audiovisiva sono chiamate a ridurre il proprio impatto ambientale. Secondo l'European Audiovisual Observatory, pratiche come il carbon accounting, l'eco-design delle scenografie o la virtual production consentono di tagliare le emissioni e al tempo stesso di accedere a incentivi sempre più vincolati a criteri green ¹⁴. In Italia, il Ministero della Cultura ha già introdotto linee guida che integrano standard ambientali nei bandi di finanziamento cinematografici e audiovisivi ¹⁵. La digitalizzazione del patrimonio culturale è un'ulteriore area di grande opportunità. L'iniziativa *European Collaborative Cloud for Cultural Heritage* (ECCCH), sostenuta da Horizon Europe, mette a disposizione 110 milioni di euro per progetti di digitalizzazione e conservazione ¹⁶. Le ICC possono così sviluppare nuovi modelli di business, come applicazioni immersive per musei, piattaforme di edutainment e strumenti per la fruizione a distanza, in grado di raggiungere anche comunità marginali o lontane ¹⁷. Il mercato interno mostra segnali altrettanto positivi. Secondo AGCOM, nel 2024 gli abbonati ai servizi di video on demand a pagamento hanno superato i 14 milioni al mese, mentre le piattaforme

gratuite hanno raggiunto i 34 milioni di utenti ¹⁸. Questa crescita crea spazio per modelli distributivi innovativi e per collaborazioni tra imprese culturali, telco e broadcaster, soprattutto nella gestione e condivisione dei dati ¹⁹. Centrale rimane la questione del capitale umano. Secondo Unioncamere–Excelsior, le figure più ricercate nel 2024 appartengono ai profili tecnico-digitali e analitici-creativi, ma si registra un forte divario tra domanda e offerta ²⁰. Per questo diventa fondamentale rafforzare la formazione e i percorsi di *reskilling* e *upskilling*, coinvolgendo università, ITS e accademie. Cresce anche la domanda di competenze ibride, in grado di unire creatività, gestione e tecnologia, indispensabili per guidare il settore verso una leadership internazionale²¹. Infine, sul piano finanziario, la Banca Europea per gli Investimenti ha erogato nel 2024 oltre 76 miliardi di euro di finanziamenti, una quota significativa dei quali destinata a progetti culturali e innovativi ²². Per le imprese italiane, questo significa poter contare su strumenti di finanza mista che combinano debito, garanzie e venture capital: un mix indispensabile per crescere e competere all'estero ²³. In definitiva, le opportunità di sviluppo delle ICC dipendono dalla capacità di combinare finanza dedicata, tecnologie digitali, sostenibilità ambientale e valorizzazione del capitale umano. Se queste leve riusciranno a convergere, il settore potrà affermarsi come pilastro della nuova economia della conoscenza, promuovendo un modello di crescita inclusivo, sostenibile e competitivo.

-
1. European Commission, *Towards more efficient financial ecosystems for cultural and creative sectors*, Brussels, 2023.
 2. European Investment Fund (EIF), *Cultural and Creative Sectors Guarantee Facility – Final Report*, Luxembourg, 2022.
 3. European Commission, *InvestEU Programme – Interim Evaluation*, Brussels, 2023.
 4. Nesta, *Venture Philanthropy in the Creative Economy*, London, 2021.
 5. European Commission, *Creative Europe Work Programme 2025–2026*, Brussels, 2024.
 6. European Parliament, *Evaluation of Creative Europe Programme 2014–2020*, Brussels, 2021.
 7. Ministero della Cultura, *Rapporto annuale sui progetti finanziati da Creative Europe in Italia 2021–2023*, Roma, 2024.
 8. UNCTAD, *Creative Economy Outlook 2024*, Geneva, 2024.
 9. OECD, *Digital Trade and Creative Services*, Paris, 2023.
 10. WIPO, *World Intellectual Property Report 2022: The Direction of Innovation*, Geneva, 2022.
 11. European Union, *Artificial Intelligence Act – Legislative Text*, Brussels, 2024.
 12. PwC, *Global Entertainment & Media Outlook 2023–2027*, London, 2023.
 13. Deloitte, *NFTs and the Future of the Creative Economy*, Global Report, 2022.
 14. European Audiovisual Observatory, *Green Filmmaking in Europe*, Strasbourg, 2023.
 15. Ministero della Cultura, *Linee guida per la sostenibilità ambientale nella produzione audiovisiva*, Roma, 2024.
 16. European Commission, *European Collaborative Cloud for Cultural Heritage (ECCCH)*, Brussels, 2023.

17. ICCROM, *Digital Futures for Heritage: Strategies and Opportunities*, Rome, 2023.
18. AGCOM, *Osservatorio sulle comunicazioni – Rapporto 2024*, Roma, 2024.
19. EY, *Future of Media & Entertainment 2024*, Milano, 2024.
20. Unioncamere – ANPAL, *Sistema Informativo Excelsior: Previsioni occupazionali 2024*, Roma, 2024.
21. OECD, *Skills Outlook 2023: Skills for Digital Transition*, Paris, 2023.
22. European Investment Bank (EIB), *Annual Report 2024*, Luxembourg, 2025.
23. Cassa Depositi e Prestiti (CDP), *Rapporto sull'internazionalizzazione delle ICC italiane*, Roma, 2024.

8.3 Impatto della pandemia COVID-19 sulle Imprese Culturali e Creative

La pandemia da COVID-19 ha scosso profondamente l'economia globale, e con essa ovviamente anche le imprese culturali e creative, che sono state proprio tra le categorie più colpite non solo per la natura fragile dei loro modelli di business, ma anche per via dell'assenza, in parecchi contesti, di reti di sicurezza strutturali, come abbiamo già sottolineato.

L'UNESCO ha stimato una perdita di circa 10 milioni di posti di lavoro riconducibili ad attività creative a livello mondiale durante il 2020, con una stima della contrazione del valore economico complessivo del settore di ben 750 miliardi di dollari ¹. All'interno di un report, la Commissione europea, all'interno di un report, indica che nei primi mesi della pandemia le ICC hanno perso tra il 20% e l'80% del fatturato, con dei segmenti, come ad esempio lo spettacolo dal vivo e il patrimonio culturale particolarmente colpiti ². A livello europeo, l'OCSE ha definito questo shock come una opportunità e un monito, ovvero che senza politiche di sostegno mirate il comparto rischierebbe una contrazione strutturale con delle gravi ripercussioni per il tessuto sociale e le economie locali ³. Su scala nazionale, delle analisi specifiche confermano l'impatto devastante della pandemia anche in Italia. Degli studi sul settore indicano un calo del valore aggiunto intorno al 5,6% per quel che riguarda le ICC, con una contrazione molto più accentuata rispetto ad altri settori più tradizionali ⁴. Il lockdown ha investito duramente ambiti come il teatro, la danza, la musica, il cinema e il mondo dei festival. In Italia, un dato significativo riguarda la frequentazione delle sale cinematografiche, che ha subito un calo del 70% degli spettatori, seguita da una conseguente riduzione degli incassi superiore all'80% rispetto al 2019 ⁵. La forza lavoro italiana del mondo dello spettacolo ha patito in modo drasticamente elevato questa crisi. L'INPS ha registrato che oltre il 55% dei lavoratori intermittenti nel settore hanno visto il proprio monte ore azzerato, con delle perdite sul reddito pari al 40%, in media ⁶. Tutto questo evidenzia come vi siano dei limiti evidenti a livello di modello contrattuale, il quale si fonda su instabilità e legami episodici.

Un altro dato interessante, che merita di essere sottolineato, riguarda i servizi creativi: se da un lato l'export di alcuni beni culturali ha subito un calo più marcato, l'UNCTAD ha

rilevato una sorprendente resistenza dimostrata dai servizi creativi, con una flessione che è stata limitata al -1,8% nel 2020 rispetto a una media del -20% osservata per il totale dei servizi trade ⁷. Questo, suggerisce come nei settori digitali, ad esempio riguardanti software, audiovisivo in streaming e licensing, ci sia stata la possibilità di attenuare parzialmente l’impatto della crisi ⁸. Ovviamente, non poteva tardare la risposta dell’istituzione. Il panorama europeo e quello italiano si caratterizzano per una diversificazione di misure emergenziali. A livello UE, troviamo il piano Next Generation EU, insieme a degli strumenti come REACT-EU, il quale ha previsto delle linee di intervento destinate alla cultura, coerenti con gli obiettivi di digitalizzazione, innovazione e transizione verde ⁹. L’UNESCO ha promosso delle campagne come “#ShareOurHeritage” e il dibattito ResiliArt, con la finalità di rafforzare la coesione culturale e sostenere degli artisti e delle comunità ¹⁰. In Italia, invece, vi è la presenza di strumenti come il Fondo Emergenza Spettacolo, seguito da iniziative come i tax credit straordinari per il settore cinematografico, la valorizzazione del patrimonio in via digitale oltre che il rafforzamento del Fondo Unico per lo Spettacolo, in parte alimentato anche tramite i fondi concessi dal PNRR. Le politiche hanno quindi anticipato il tema della resilienza strutturale, andando ben oltre la mera risposta emergenziale. Per quel che riguarda la fruizione dei contenuti, il lockdown ha dimostrato la forza e la necessità dell’online. Musei, biblioteche e istituzioni culturali hanno investito in contenuti digitali: e-book, esposizioni virtuali, tour interattivi. In Italia, le istituzioni di cultura si sono distinte nel creare una comunità online tramite delle iniziative libere, come la campagna “#LaCulturaNonSiFerma”, che ha avuto l’adesione di parecchie persone sui social media. Questa tendenza non ha fatto altro che mettere in luce l’importanza della cultura come vero e proprio strumento di benessere psicologico e coesione sociale, anche in tempi d’isolamento.

-
1. UNESCO, “Ten million creative jobs lost globally due to COVID-19; COVID’s cultural toll: \$750 billion”, *WEF*, 2022.
 2. UNESCO, *Reshaping policies for creativity: addressing culture as a global public good*, Paris, 2023, pp. 14-17.
 3. Council of Europe, *Resolution on culture and COVID-19*, Strasbourg, 2020.
 4. OECD, *Economic and Social Impact of Cultural and Creative Sectors*, Paris, 2021, pp. 9-11.
 5. OECD, *Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors*, Paris, 2020, p. 18.
 6. Europarl, “Cultural and creative sectors in post-COVID-19 Europe: Crisis effects and policy recommendations”, Brussels, 2021, pp. 9-10.

7. UNCTAD, *Creative Economy Outlook 2024*, Geneva, 2024, pp. 60-61.
8. WIPO, *Impact of the COVID-19 pandemic on creative industries*, Geneva, 2022.
9. AGCOM, *Osservatorio sulle comunicazioni – Rapporto 2020*, Roma, 2021, p. 45.
10. UNESCO & World Bank, *Cities, Culture, and Creativity: Unlocking Creative Potential for Urban Resilience*, 2022, pp. 4-6.

Conclusioni

Le imprese culturali e creative si identificano in attori strategici per lo sviluppo contemporaneo, data la capacità di integrare la dimensione economica con quella sociale e culturale, riuscendo ad avere un'influenza significativa nella crescita del PIL, nella creazione di occupazione qualificata e nella generazione di capitale relazionale e identitario. La loro natura complessa e multiforme impone un'analisi che superi i confini tratti dalle tradizionali categorie economiche, riconoscendo come la creatività e la cultura non siano solo dei meri fattori accessori, ma dei veri e propri motori di innovazione e competitività.

Dallo studio condotto, di fatti, emerge con chiarezza che il valore delle ICC non termina nella produzione di ricchezza, ma si manifesta anche attraverso effetti moltiplicativi che investono settori contigui e rafforzano la sostenibilità finanziaria dello Stato. Parallelamente, tali imprese svolgono una funzione imprescindibile nel garantire coesione sociale, promuovere la diversità culturale e favorire dei processi di rigenerazione urbana e territoriale. Questa duplice natura è quello che rende il settore un laboratorio privilegiato per osservare le trasformazioni dell'economia globale. Tramite il caso cinematografico italiano, analizzato in qualità di esempio emblematico, ha mostrato come un comparto specifico delle ICC riesca a rappresentare, allo stesso tempo, un motore economico rilevante, un veicolo di identità nazionale e un generatore di impatti culturali trasversali. In prospettiva, le sfide legate alla digitalizzazione, alla globalizzazione e ai mutamenti del consumo culturale richiederanno dei modelli gestionali e delle strategie di policy sempre più flessibili e adattivi. Le opportunità, d'altra parte, risiedono nella possibilità di rafforzare i legami tra cultura ed economica, rendendo le ICC una leva prioritaria di sviluppo, innovazione e benessere collettivo.

Bibliografia

- Agenzia delle Entrate (2023), *Relazione annuale sulle entrate tributarie e contributive*.
- Agenzia per le Garanzie nelle Comunicazioni – AGCOM (2024), *Relazione Annuale 2024*, Roma.
- Airoidi, G., Brunetti, G., Coda, V. (2005), *Economia aziendale*, Bologna: Il Mulino.
- ANICA – Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive e Multimediali (2024), *Rapporto sull'industria cinematografica e audiovisiva italiana 2023*, Roma.
- ANPAL – Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro (2023), *Rapporto 2023 sulle professioni culturali e creative*, Roma.
- Barile, S., Golinelli, G. M. (2008), *Il governo dell'impresa. Sistemi tra economia e conoscenza*, Padova: Cedam.
- Banca Europea per gli Investimenti – BEI (2024), *Annual Report 2024*, Lussemburgo.
- Borgonovi, E. (2004), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano: Egea.
- Bourdieu, P. (2001), *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Bologna: Il Mulino.
- Cinecittà S.p.A. (2024), *Rapporto Cinema Italiano 2023*, Roma.
- Cinetel (2024), *Rapporto Annuale 2023 sulla distribuzione cinematografica in Italia*, Roma.
- Coda, V. (1988), *L'orientamento al mercato: guida all'interpretazione dell'evoluzione ambientale*, Torino: UTET.
- Colbert, F. (2003), *Marketing delle arti e della cultura*, Milano: Etas.
- Commissione Europea (2018), *A New European Agenda for Culture*, COM(2018)267 final, Bruxelles.
- Commissione Europea (2023), *Cultural and Creative Sectors Guarantee Facility – InvestEU Report*, Bruxelles.
- Commissione Europea (2024), *Creative Europe Programme – Guidelines 2025–2026*, Bruxelles.

- Costituzione della Repubblica Italiana, artt. 81–119.
- Croci, A., Panciroli, C. (2017), *Competenze per l'arte. Politiche, governance e progettazione per la cultura*, Milano: FrancoAngeli.
- Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*.
- Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, *Codice del Terzo Settore*.
- Decreto-Legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito con modificazioni dalla Legge 29 luglio 2014, n. 106 – *Art Bonus*.
- Direzione Generale Cinema e Audiovisivo – MiC (2024), *Rapporto annuale sul cinema e l'audiovisivo 2023*, Roma.
- ESS-net Culture (2012), *Final Report*, Eurostat Working Group on Cultural Statistics.
- European Audiovisual Observatory (2024), *Yearbook 2023/2024: Key Trends in European Audiovisual Markets*, Strasbourg.
- European Commission (2021), *Cultural and Creative Cities Monitor 2021 Edition*, Brussels.
- European Commission (2012), *Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union (consolidated version)*, Brussels.
- Fondazione Fitzcarraldo (2020), *Mappa delle residenze artistiche in Italia*, Torino.
- Fondazione Matera-Basilicata 2019 (2020), *Final Report*, Matera.
- Fondazione Piccolo America (2025), *Il Cinema in Piazza – Programma 2025*, Roma.
- Galloway, S., Dunlop, S. (2007), *A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy*, *International Journal of Cultural Policy*, 13(1), pp. 17–31.
- Giddens, A. (1994), *Modernità e identità del sé*, Bologna: Il Mulino.
- ISTAT (2022), *Noi Italia – 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo*, Roma.
- ISTAT (2024), *Anno statistico italiano 2024*, Roma.
- INPS (2023), *Rapporto annuale 2022 – Gestione separata e lavoratori intermittenti nello spettacolo*, Roma.

- Italy for Movies (2024), *Rapporto sull'industria audiovisiva italiana 2023*, Roma.
- KEA European Affairs (2022), *The Social Impact of Cultural and Creative Sectors*, Brussels.
- Klinenberg, E. (2018), *Palaces for the People: How Social Infrastructure Can Help Fight Inequality, Polarization, and the Decline of Civic Life*, New York: Crown Publishing.
- Legge 7 ottobre 2013, n. 112, *Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e la promozione dei beni e delle attività culturali e del turismo*.
- Legge 22 novembre 2017, n. 175, *Disposizioni in materia di spettacolo e delega al Governo per il riordino della materia (Codice dello Spettacolo)*.
- Legge 30 dicembre 2020, n. 178, art. 1, commi 109 e seguenti – *Fondo per le PMI creative*.
- Legge 15 luglio 2022, n. 106, *Disposizioni in materia di lavoro nello spettacolo*.
- Legge n. 196/2009, *Legge di contabilità e finanza pubblica* (e successive modifiche).
- Legge n. 220/2016, *Disciplina del cinema e dell'audiovisivo*.
- Miceli, D. (2015), *Le imprese culturali e creative: profili economico-aziendali*, Milano: FrancoAngeli.
- Ministero della Cultura – MiC (2021–2024), *Linee guida attuative e bandi PNRR cultura*.
- Ministero della Cultura – MiC (2023), *Linee guida green per la produzione cinematografica e audiovisiva*, Roma.
- Ministero dell'Economia e delle Finanze – MEF (2024), *Documento di Finanza Pubblica (DFP)*.
- Montella, M. (2009), *Valore e gestione del patrimonio culturale*, Milano: Electa.
- NESTA UK (2013), *A Manifesto for the Creative Economy*, London: NESTA Publications.
- OECD (2019), *Culture and Local Development: Maximising the Impact*, Paris: OECD Publishing.
- OECD (2020), *Culture and Local Development: Maximising the Impact*, Paris: OECD Publishing.

- OECD (2022), *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*, Paris: OECD Publishing.
- OECD (2023), *Tourism and the Creative Economy*, Paris: OECD Publishing.
- Parlamento Europeo – European Commission (2024), *Economic Governance Reform*.
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR (2021), *Missione 1 – Componente 3: Cultura 4.0*, Governo Italiano.
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR (2021), *Missione 1 – Componente 3: Cultura 4.0*, Governo Italiano.
- Potts, J., Cunningham, S. (2008), *Four models of the creative industries*, *International Journal of Cultural Policy*, 14(3), pp. 233–247.
- Reborà, G. (2006), *La gestione delle organizzazioni culturali*, Milano: Egea.
- Regolamento (UE) n. 1301/2013, *Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR)*.
- Regolamento (UE) n. 1303/2013, *Disposizioni comuni sui Fondi SIE*.
- Regolamento (UE) n. 651/2014, *Dichiarazione di compatibilità degli aiuti di Stato*.
- Regolamento (UE) 2021/818, *Programma Europa Creativa 2021–2027*.
- Regolamento (UE) 2024/825 del Parlamento Europeo e del Consiglio, che modifica il Regolamento (CE) n. 1466/97.
- Sacco, P. L., Ferilli, G., Tavano Blessi, G. (2009), *Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts I*, *Growth and Change*, 40(4), pp. 581–607.
- Sciarelli, S. (2017), *Il management strategico delle imprese culturali*, Torino: Giappichelli.
- STARE – Rete delle Residenze d’Artista Italiane (2023), *Convegno nazionale delle residenze artistiche. Atti e progetti*, Accademia di Belle Arti di Bari, Latronico.
- Symbola – Fondazione per le Qualità Italiane (2024), *Io Sono Cultura. Rapporto 2024 sull’Italia della cultura e della creatività*, Roma.
- SYMBOLA & Unioncamere (2023), *Io Sono Cultura – L’Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Roma.

- Throsby, D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tivùbiz (2024), *Rapporto annuale sull'audiovisivo e i media digitali 2023*, Milano.
- Turismoroma.it / Cultura Roma Capitale (2025), *Il Cinema in Piazza 2025*, Roma.
- UNCTAD (2008), *Creative Economy Report 2008: The Challenge of Assessing the Creative Economy towards Informed Policy-making*, Geneva: United Nations.
- UNCTAD & UNDP (2010), *Creative Economy Report 2010: A Feasible Development Option*, Geneva: United Nations.
- UNCTAD (2024), *Creative Economy Outlook 2024: Trends in International Trade in Creative Goods and Services*, Geneva: United Nations.
- UNESCO (2005), *Convenzione sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali*, Parigi, ratificata in Italia con Legge 19 febbraio 2007, n. 19.
- UNESCO (2009), *Framework for Cultural Statistics (FCS)*, Institute for Statistics.
- UNESCO (2015), *Cultural Times: The First Global Map of Cultural and Creative Industries*, EY Report.
- UNESCO (2021), *ResiliArt Movement: Cultural Response to COVID-19*, Paris.
- UNESCO (2022), *Culture and Working Conditions for Artists*, Paris.
- UNESCO (2022), *Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing culture as a global public good*, Paris.
- UNESCO (2023), *World Cultural Report 2023: Creative Economy Trends*, Paris.
- UNESCO Institute for Statistics – UIS (2023), *Data Centre*.
- Unioncamere – Excelsior (2024), *Rapporto annuale sui fabbisogni occupazionali nelle imprese culturali e creative 2024*, Roma.
- WIFTM Italia (2024), *Rapporto 2023 su genere e audiovisivo*, Roma.
- WIPO – World Intellectual Property Organization (2023), *Global Innovation Index 2023*, Geneva.
- World Bank (2021), *The Creative Economy: Policy Note*, Washington D.C.

- WHO – World Health Organization (2019), *What is the Evidence on the Role of the Arts in Improving Health and Well-Being? A Scoping Review*, Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.
- Zappa, G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Milano: Giuffrè.