

A cura di
Mara Cerquetti
Marta Maria Montella

**Economia e gestione
dei beni culturali e dei musei**
Modelli e strumenti per la progettazione
del sistema di offerta

**Mc
Graw
Hill**



Copyright © 2024 McGraw-Hill Education (Italy) S.r.l.
Corso Vercelli, 40 – 20145 Milano
Tel. 02535718.1 – www.mheducation.it

I diritti di traduzione, di riproduzione, di memorizzazione elettronica e di adattamento totale e parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche) sono riservati per tutti i Paesi. Date le caratteristiche intrinseche di Internet, l'Editore non è responsabile per eventuali variazioni negli indirizzi e nei contenuti dei siti Internet riportati.

L'Editore ha fatto quanto possibile per contattare gli aventi diritto delle immagini che compaiono nel testo e resta a disposizione di chi non è stato possibile contattare.

Nomi e marchi citati nel testo sono generalmente depositati o registrati dalle rispettive case produttrici.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Corso di Porta Romana n. 108, 20122 Milano, e-mail info@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

Grafica di copertina: Feel Italia, Milano
Immagine di copertina: ©fashionanatomy/123RF

Stampa:

ISBN: 9788838612572

Printed in Italy

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 - 28 27 26 25 24

Indice

Autori	v
Introduzione	1
Prima parte Profili definitivi	7
Capitolo 1 Economia e management dei beni culturali: teorie di riferimento <i>di Mara Cerquetti</i>	9
Capitolo 2 Il sistema dei beni culturali in Italia <i>di Marta Maria Montella</i>	35
Capitolo 3 L'impresa-museo e il suo governo <i>di Mara Cerquetti</i>	69
Seconda parte Governare e gestire l'impresa museale	107
Capitolo 4 Gestire il futuro: i musei e la programmazione strategica <i>di Ludovico Solima</i>	109
Capitolo 5 Il processo produttivo nei musei: la gestione dei servizi culturali <i>di Mara Cerquetti e Carmen Vitale</i>	139
Capitolo 6 Strutture e modelli organizzativi per i musei <i>di Mara Cerquetti e Marta Maria Montella</i>	179
Capitolo 7 La gestione della qualità dei servizi museali <i>di Mara Cerquetti</i>	215
Capitolo 8 La creazione del valore nei musei: il ruolo del marketing <i>di Mara Cerquetti, Concetta Ferrara e Domenico Sardanelli</i>	245

Capitolo 9	Opportunità e sfide strategico-manageriali della digitalizzazione museale <i>di Luna Leoni</i>	279
Capitolo 10	La movimentazione dei beni culturali tra tutela e valorizzazione nella nuova economia digitale <i>di Sergio Barile e Alessandra Cozzolino</i>	307
Terza parte	I beni culturali per lo sviluppo sostenibile	337
Capitolo 11	Ripensare l'evoluzione delle industrie culturali e creative secondo un approccio ecosistemico <i>di Luciana Lazzeretti, Leonardo Mazzoni e Stefania Oliva</i>	339
Capitolo 12	Made in Italy, heritage marketing e musei d'impresa <i>di Marta Maria Montella, Patrizia Silvestrelli e Pasquale Sasso</i>	365
Capitolo 13	Gestire le aree protette come paesaggi culturali <i>di Sergio Barile, Marialuisa Saviano, Clara Bassano, Marta Maria Montella</i>	393
Capitolo 14	Cultura e turismo nella prospettiva del wellness tourism <i>di Tonino Pencarelli e Mauro Dini</i>	421
Capitolo 15	Dai borghi storici agli Alberghi Diffusi: innovare nell'ottica della sostenibilità <i>di Paola Paniccia, Silvia Baiocco, Antonella Monda e Simona Mare</i>	453
Capitolo 16	Territorio, patrimonio culturale e grandi eventi <i>di Claudia Golinelli</i>	481

Autori

Silvia Baiocco, Ricercatrice in Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, e-mail: silvia.baiocco@uniroma2.it.

Sergio Barile, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Management, Sapienza Università di Roma, e-mail: sergio.barile@uniroma1.it.

Clara Bassano, Professoressa associata di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Farmacia, Università degli Studi di Salerno, e-mail: cbassano@unisa.it.

Mara Cerquetti, Professoressa associata di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, Università degli Studi di Macerata, e-mail: mara.cerquetti@unimc.it.

Alessandra Cozzolino, Professoressa associata di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Management, Sapienza Università di Roma, e-mail: alessandra.cozzolino@uniroma1.it.

Mauro Dini, Docente a contratto, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, e-mail: mauro.dini@uniurb.it.

Concetta Ferrara, Assegnista di ricerca in Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, Università degli Studi di Macerata, e-mail: c.ferrara3@unimc.it.

Claudia Maria Golinelli, Professoressa ordinaria di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Storia, patrimonio culturale, formazione e società, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, e-mail: claudia.golinelli@uniroma2.it.

Luciana Lazzeretti, già Professoressa ordinaria di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI), Università degli Studi di Firenze, e-mail: luciana.lazzeretti@unifi.it.

Luna Leoni, Professoressa associata di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, e-mail: luna.leoni@uniroma2.it.

Simona M. Mare, Assegnista di Ricerca in Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, e-mail: mare@economia.uniroma2.it.

Leonardo Mazzoni, Docente a contratto, Università degli Studi di Firenze, e-mail: leonardo.mazzoni@unifi.it.

Antonella Monda, Assegnista di Ricerca in Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, e-mail: antonella.monda@uniroma2.it.

Marta Maria Montella, Professoressa associata di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, Università degli Studi di Macerata, e-mail: martamaria.montella@unimc.it.

Stefania Oliva, Ricercatrice in Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI), Università degli Studi di Firenze, e-mail: stefania.oliva@unifi.it.

Paola M.A. Paniccia, Professoressa ordinaria di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, e-mail: paniccia@economia.uniroma2.it.

Tonino Pencarelli, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Economia, Società, Politica (DESP), Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, e-mail: tonino.pencarelli@uniurb.it.

Domenico Sardanelli, Ricercatore in Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, Università degli Studi di Macerata, e-mail: domenico.sardanelli@unimc.it.

Pasquale Sasso, Ricercatore in Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Management ed Economia, Università Telematica Pegaso, e-mail: pasquale.sasso@unipegaso.it.

Marialuisa Saviano, Professoressa ordinaria di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Farmacia, Università degli Studi di Salerno, e-mail: msaviano@unisa.it.

Patrizia Silvestrelli, Professoressa associata di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Economia e diritto, Università degli Studi di Macerata, e-mail: patrizia.silvestrelli@unimc.it.

Ludovico Solima, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Economia, Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”, e-mail: ludovico.solima@unicampania.it.

Carmen Vitale, Ricercatrice in Diritto amministrativo, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, Università degli Studi di Macerata, e-mail: carmen.vitale@unimc.it.

Introduzione

Il presente manuale trae origine dalle dispense del corso di Gestione e organizzazione delle aziende culturali raccolte e aggiornate dall'a.a. 2008/2009 nell'ambito del corso di laurea magistrale in Management dei beni culturali (LM-89) dell'Università degli Studi di Macerata. Dopo una gestazione di oltre quindici anni si sono ritenuti maturi i tempi per ricavarne un manuale, non solo sistematizzando appunti e materiali più o meno organizzati, ma aprendo il progetto anche alla collaborazione di altri colleghi con cui nel tempo sono stati condivisi obiettivi e temi di ricerca.

Il volume si pone in continuità con il dizionario metodico essenziale di *Economia e gestione dell'eredità culturale* curato da Massimo Montella (2016), sviluppando le traiettorie di studio e ricerca aperte in tale sede, in particolare nell'ultima parte, dedicata alla gestione dei beni culturali. Merito di Massimo Montella è stato quello di aver innescato un cambio di paradigma sia a livello accademico, aprendo l'economia e gestione delle imprese allo studio del patrimonio culturale, sia sul campo, ovvero nella pratica della gestione del patrimonio culturale, attraverso un'attività "militante" che lo ha visto, tra gli altri incarichi, presiedere la Commissione ministeriale per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione istituita nel 2006. Sul solco di tale eredità, il manuale vuole contribuire a costruire una nuova *paidea* che rigeneri il pensiero economico-gestionale tenendo conto delle molteplici sfide poste dalla complessità, «laddove il progresso delle conoscenze nei binari della parcellizzazione suscita una regressione del pensiero stesso, che rischia di fossilizzarsi nell'esercizio "automatico" delle mansioni o delle tecniche di gestione»¹. Per questo è stato essenziale il confronto non solo con i colleghi che han-

¹ CERUTI M. (2024), "Natura. Andiamo a lezione di complessità", *La Repubblica*, 16 maggio, p. 27.

2 Introduzione

no partecipato alla stesura del manuale, ma anche con gli operatori del settore con cui negli anni è stato avviato un dialogo attraverso lo studio di casi che in parte sono illustrati anche nel volume; non va infine trascurato il confronto con gli studenti che non provengono da percorsi economico-gestionali, ma si misurano con l'economia e la gestione dei beni culturali nell'ambito di percorsi di studio focalizzati sul patrimonio culturale e che dunque hanno una consapevolezza delle questioni e delle problematiche del settore ampia e articolata, in quanto supportata da conoscenze storiche, storico-artistiche, archeologiche, giuridiche, digitali ecc. Rispetto al dizionario che, in una prospettiva pluridisciplinare, si avvaleva del contributo di giuristi, storici dell'arte, archeologi e architetti, il presente manuale adotta un taglio rigorosamente manageriale, ovvero di economia e gestione delle imprese, applicato ai musei e ai beni culturali, pur con riferimenti e approfondimenti giuridici, ritenuti essenziali per comprendere la specificità della gestione del patrimonio culturale nel contesto italiano.

Si è cercato dunque di aprire una nuova prospettiva sui beni culturali facendo tesoro dell'insegnamento di Gino Zappa, secondo il quale:

le più salde dottrine sono fatte non tanto per «spiegare» o per informare, quanto per insegnare a percepire, a riflettere, a interpretare direttamente e anche a svolgere una nuova attività indagatrice. Importa soprattutto saper vedere nella vita, e non nella convenzionale economia delle dottrine o delle logiche argomentazioni. [...] I principi, i concetti, gli schemi composti dall'astrazione teorica sono fecondi non tanto per i risultati ai quali direttamente pervengono, quanto perché rafforzano la capacità di indagare, consentono di rendersi ragione dei metodi già seguiti e ne stimolano l'applicazione a nuove e più fruttuose ricerche².

Condividendo questo approccio, si è deciso di analizzare gli istituti culturali, in special modo i musei, con un duplice obiettivo: da un lato, nello spirito di ogni manuale, illustrare i fondamenti dell'economia e della gestione delle imprese e applicarli ai beni culturali e ai musei con il supporto di casi di studio, dall'altro approfondire alcuni temi ritenuti particolarmente rilevanti in una prospettiva più ampia, che colleghi il patrimonio culturale allo sviluppo e alla competitività dei territori. A tal fine il volume è di-

² ZAPPA G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, p. 31.

stinto in tre sezioni dedicate, nell'ordine, all'inquadramento teorico-concettuale e metodologico, alla definizione e discussione dei paradigmi e degli strumenti dell'economia e gestione delle imprese applicabili ai beni culturali, e alla discussione di temi più specifici che per gli studenti possono costituire esempi di studio e ricerca anche da un punto di vista metodologico.

Nella prima parte, focalizzata sui profili definatori, si introducono i fondamenti storico-teorici della disciplina e si presenta la specificità del sistema dei beni culturali in Italia con un focus sui musei. Nel primo capitolo Mara Cerquetti effettua un breve excursus storico volto a tracciare il percorso che ha condotto al progressivo affermarsi di uno specifico campo di studi dedicato alla cultura nell'ambito delle discipline economiche, ovvero il passaggio dall'economia della cultura al management dei beni culturali; nel capitolo vengono inoltre presentate le principali teorie che possono essere applicate anche al settore dei beni culturali, dalle teorie sulle finalità dell'impresa a quelle relative al New Public Management e alla Public Governance, fino alle teorie connesse all'*accountability*. Nel secondo capitolo, dopo aver illustrato l'evoluzione delle nozioni di cultura e bene culturale, Marta Maria Montella discute il rapporto tra tutela e valorizzazione per poi presentare il sistema degli istituti e dei luoghi della cultura in Italia. Chiude la prima parte del volume il capitolo di Mara Cerquetti sul governo dell'impresa-museo, in cui i concetti di azienda, impresa, sistema e creazione di valore vengono applicati agli istituti culturali, illustrando i criteri dell'agire manageriale e le finalità aziendali nella loro diversa declinazione, dalla definizione della missione e della strategia fino al dispiegamento delle funzioni della direzione.

Nella seconda parte del volume si entra nel merito del governo e della gestione dell'impresa museale nelle sue diverse componenti, dalla pianificazione strategica alla gestione dei processi produttivi, dall'organizzazione al marketing, fino alla gestione della qualità e all'innovazione digitale. Nel quarto capitolo Ludovico Solima analizza l'evoluzione del contesto in cui operano i musei contemporanei, per poi discutere il processo di programmazione strategica nei musei nell'ottica dell'*accountability*; nel capitolo vengono inoltre presentati diversi strumenti a supporto della programmazione e della comunicazione istituzionale del museo come il Piano Strategico, il Rapporto annuale di Attività e il Bilancio di Mandato. Segue il capitolo di Mara Cerquetti e Carmen Vitale sul processo produttivo museale e

4 Introduzione

sulla gestione dei servizi museali: dopo aver richiamato alcuni fondamenti della gestione della funzione di produzione (*Break-Even Point* ed economie interne ed esterne finalizzate al conseguimento di vantaggi di costo), le autrici inquadrano le principali problematiche teoriche e applicative relative alla gestione dei servizi culturali nell'ordinamento giuridico italiano. Nel sesto capitolo Mara Cerquetti e Marta Maria Montella introducono le strutture e i modelli organizzativi intra- e inter-aziendali applicandoli alla gestione dei beni culturali, con particolare riferimento ai musei italiani: dopo aver presentato le principali strutture organizzative, si approfondiscono le determinanti culturali ed economiche, le caratteristiche e la diffusione delle reti museali in Italia. Nel settimo capitolo, invece, dopo aver analizzato le caratteristiche e le componenti dei servizi e le modalità di progettazione del sistema di offerta, Mara Cerquetti si focalizza sulla gestione della qualità e sul miglioramento continuo, con particolare attenzione al tema della misurazione e al percorso normativo che in Italia ha condotto allo sviluppo della cultura della qualità nel settore museale. Nell'ottavo capitolo, Mara Cerquetti, Concetta Ferrara e Domenico Sardaneli introducono il tema del marketing museale nelle sue componenti analitica, strategica e operativa, discutendo metodi, strumenti e finalità delle ricerche di marketing, la definizione della strategia di marketing e la costruzione della *value proposition* con uno sguardo alle possibilità offerte dal *digital marketing*. Il tema del digitale viene poi approfondito da Luna Leoni nel capitolo successivo, in cui ci si sofferma sull'analisi delle ripercussioni della trasformazione digitale sulle scelte strategiche e manageriali degli istituti museali, proponendo una disamina di alcune delle tecnologie innovative maggiormente impattanti i contesti museali e dei relativi vantaggi e svantaggi con il corredo di specifici casi di studio. Chiude la seconda parte il decimo capitolo, in cui Sergio Barile e Alessandra Cozzolino approfondiscono il tema della movimentazione dei beni culturali tra tutela e valorizzazione nella nuova economia digitale, descrivendo, a livello teorico ed empirico, come gli operatori logistici specializzati implementino con le proprie soluzioni i processi di cambiamento che nel tempo hanno portato alla definizione di una concezione del bene culturale dal valore in sé del bene, attraverso il valore d'uso derivante dall'ambientazione, pervenendo al valore sistemico del bene inteso come servizio.

Infine, nell'ultima parte si discute il contributo dei beni culturali allo sviluppo sostenibile e alla competitività dei territori, indagando il rapporto

tra patrimonio culturale, industrie culturali e creative e Made in Italy e le molteplici connessioni tra cultura, paesaggio e turismo. Nell'undicesimo capitolo Luciana Lazzarotti, Leonardo Mazzoni e Stefania Oliva analizzano l'evoluzione del concetto di industrie culturali e creative in ottica ecosistemica, avvalendosi del contributo offerto dalla teoria dei sistemi adattivi complessi. Nel capitolo successivo Marta Maria Montella, Patrizia Silvestrelli e Pasquale Sasso discutono il rapporto tra Made in Italy e heritage marketing esaminando il ruolo dei musei d'impresa per la competitività non solo di una singola impresa ma anche del territorio in cui questa opera, mentre nel tredicesimo capitolo Sergio Barile, Marialuisa Saviano, Clara Bassano e Marta Maria Montella spostano il focus sulle aree protette come modelli di sviluppo sostenibile nella duplice prospettiva della tutela ambientale e della valorizzazione culturale. Nel quattordicesimo capitolo Tonino Pencarelli e Mario Dini illustrano come il patrimonio culturale materiale e immateriale possa rappresentare un asset strategico per intercettare la crescente domanda di turismo del benessere proponendo un modello concettuale di destinazioni di benessere "intelligenti" a trazione culturale (*culture-driven smart wellness destinations*), mentre nel quindicesimo capitolo Paola Paniccia, Silvia Baiocco, Antonella Monda e Simona Mare forniscono una spiegazione co-evolutiva dell'imprenditorialità sostenibile nel settore turistico dando evidenza degli impatti sociali, economici e ambientali delle imprese sullo sviluppo delle destinazioni attraverso l'analisi longitudinale di 10 Alberghi Diffusi localizzati in Italia. Infine, nell'ultimo capitolo, Claudia Golinelli indaga il rapporto tra territorio, patrimonio culturale e grandi eventi soffermandosi sulla necessità pianificare l'impatto di un grande evento in modo da evitare conseguenze negative sullo sviluppo sostenibile del tessuto socio-economico e culturale locale e altresì favorire una governance inclusiva a vantaggio dell'intero sistema territoriale locale; il capitolo si avvale di una nutrita gamma di casi di studio, tra i quali in particolare l'evento Matera Capitale Europea della Cultura e la candidatura di Gaeta Capitale Italiana della Cultura.

Il volume si rivolge a studenti dei corsi di laurea triennale in beni culturali, dei corsi di laurea magistrale in storia dell'arte e archeologia e delle scuole di specializzazione in beni storico-artistici e archeologici, ma può essere di utilità anche per coloro che studiano discipline economico-aziendali con un focus sulla cultura, oltre che per gli operatori del settore in un'ottica di formazione continua.

6 Introduzione

L'ideazione, progettazione e realizzazione di questo manuale si è avvalsa del contributo dei tanti studiosi e colleghi con cui ci siamo confrontate in questi anni. Un sentito e doveroso ringraziamento va al prof. Gaetano Golinelli, che per primo ha voluto e sostenuto l'apertura dell'economia e gestione delle imprese al settore dei beni culturali. Grazie anche al prof. Sergio Barile per l'incoraggiamento a procedere alla stesura del volume e alla prof.ssa Luciana Lazzeretti che, lanciando nel 2020 la prima edizione del workshop *Rethinking Culture and Creativity*, supporta attivamente lo sviluppo di un filone di studi sul tema dell'economia e del management della cultura e il dialogo tra le discipline coinvolte. Infine grazie a tutti gli autori che hanno accolto l'invito a partecipare al manuale, portando avanti le già molteplici collaborazioni intrecciate nel tempo. Un grazie particolare va anche alla dott.ssa Annamaria Romagnoli per il contributo dato nelle revisioni bibliografiche. Questo manuale non sarebbe stato possibile senza gli studenti dei corsi di laurea triennali e magistrali dell'area dei beni culturali che abbiamo incontrato in questi anni. Il ringraziamento più grande va a loro che con le loro domande e curiosità hanno fornito e continuano a fornire stimoli e occasioni di riflessione per lo sviluppo della disciplina e per un suo più fattivo e incisivo contributo alla valorizzazione sostenibile dei beni culturali.

Mara Cerquetti e Marta Maria Montella

Prima parte

Profili definitivi

1

Economia e management dei beni culturali: teorie di riferimento

Il presente capitolo fornisce un inquadramento teorico al manuale di *Economia e gestione dei beni culturali e dei musei*. Nella prima parte viene effettuato un breve excursus storico volto a tracciare il percorso che ha condotto al progressivo affermarsi di uno specifico campo di studi dedicato alla cultura nell'ambito delle discipline economiche; più nello specifico viene indagato il passaggio dall'economia della cultura al management dei beni culturali. Nella seconda parte, dopo aver discusso l'evoluzione delle teorie relative alle finalità dell'impresa – dalla massimizzazione del profitto al successo sociale –, si propongono alcune teorie manageriali che possono spiegare l'agire manageriale in ambito culturale e supportare il contributo del patrimonio culturale allo sviluppo e alla competitività dei territori. Considerato che in Italia la gran parte del patrimonio culturale è di proprietà pubblica, si illustreranno le teorie sulle istituzioni pubbliche, con particolare riferimento ai postulati teorici del New Public Management e della Public Governance, tra cui la teoria economia neoclassica, la teoria dei costi di transazione, la teoria delle scelte pubbliche e la teoria dell'agenzia. Verranno inoltre approfondite le teorie connesse all'*accountability* discutendone l'applicabilità al settore culturale, come la teoria degli stakeholder, la teoria dei segnali, la teoria della legittimità, la teoria socio-economica e la teoria istituzionale. Tali teorie sottendono gli argomenti che saranno trattati nel resto del volume.

di *Mara Cerquetti*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- **economia e management della cultura e dei beni culturali;**
 - **teorie sulle finalità dell'impresa;**
 - **teorie sulle istituzioni pubbliche e postulati teorici del New Public Management e della Public Governance;**
 - **teorie connesse all'accountability in ambito culturale.**
-

1.1 Dall'economia della cultura al management dei beni culturali

L'accostamento dell'economia alla cultura affonda le sue radici agli albori degli studi economici: tra i padri dell'economia, Adam Smith scrisse di musica, pittura, danza e poesia, mentre John Keynes negli anni '20 e '30 del Novecento fu attivamente coinvolto nell'istituzione dell'Arts Council of Great Britain, il principale ente pubblico a supporto delle arti nel Regno Unito (Throsby, 1994); parimenti, Alfred Marshall, nei suoi *Principles of economics* (1890), si occupò anche del valore dei beni artistici, mentre William Baumol dei tassi di rendimento dei dipinti. A ben vedere, però, si era ancora molto lontani dall'occuparsi di management dei beni culturali: da un lato, infatti, l'interesse era prioritariamente focalizzato sull'arte anziché sulla cultura; dall'altro, l'approccio scientifico-disciplinare era macroeconomico, riguardante il valore dei beni artistici e/o il supporto pubblico alle arti, e non ancora manageriale (Cerquetti, 2010). Questi due aspetti hanno per lungo tempo segnato anche l'evoluzione degli studi, soprattutto in ambito anglosassone (Baumol e Bowen, 1966; Frey e Pommerehne, 1989; Heilbrun e Gray, 2001).

Occuparsi di cultura (e di patrimonio culturale), infatti, ancora oggi significa spesso occuparsi di arti, come testimonia il rapporto KEA (2006), che definisce il settore culturale *stricto sensu* come *core arts field*, comprensivo di arti visive, arti performative e patrimonio culturale. Questo slittamento terminologico non tiene conto del fatto che il patrimonio culturale non si riduce al patrimonio artistico, ma include al suo interno una serie di beni che non necessariamente hanno un valore artistico, come per esempio gran parte dei beni archivistici e librari, nonché i beni demo-etno-

antropologici¹. Di conseguenza tale approccio al settore rischia di alimentare, se non un certo disinteresse verso tutto ciò che non ha valore artistico, una maggiore attenzione ai beni artistici stricto sensu.

Dall'altro lato, dal punto di vista dell'approccio scientifico, invece, va detto che le scienze manageriali sono relativamente giovani; il taglio degli studi è stato così a lungo di tipo esclusivamente macroeconomico (Approfondimento 1.1). Lo testimoniano, oltre che le molte pubblicazioni sul tema, anche le principali riviste su cui si è concentrato il dibattito, tra le quali il *Journal of Cultural Economics*, fondato nel 1977 e pubblicato in collaborazione con l'Association for Cultural Economics, proprio con lo scopo di applicare l'analisi economica alle arti creative e performative, al patrimonio culturale e alle industrie culturali. In Italia la discussione scientifica sul tema prende piede, con circa quindici anni di ritardo rispetto al dibattito internazionale (Santagata *et al.*, 2007), intorno alla rivista *Economia della cultura*, periodico trimestrale dell'omonima associazione che dal 1991 «affronta l'intero arco dei problemi legati alla dimensione economica dei beni culturali, dello spettacolo dal vivo e delle industrie della cultura, sia in Italia che a livello internazionale»², aprendosi anche a contributi di provenienza non economica, nonostante la centralità riservata al rapporto tra domanda e offerta, con particolare attenzione alle politiche di intervento pubblico (Cerquetti, 2010).



Approfondimento 1.1

Delle duplici nature dell'economia

A Nella lingua italiana, la parola economia [dal lat. *oekonomia*, gr. *oikonomia*, comp. di *oikos* «dimora» e *-nomia* «-nomi» (prop. «amministrazione della casa»)] ha un duplice significato, indicando sia un insieme di

¹ D'altra parte, andrebbe considerato che non tutto ciò a cui oggi si attribuisce un valore artistico rientrerà nel nostro patrimonio culturale; questo dipenderà dalle preferenze di comunità.

² <https://www.economiadellacultura.it/rivista/>.

attività (ingl. *economy*) sia una scienza (ingl. *economics*). L'economia come scienza, sviluppatasi a partire dal XVI secolo in diverse scuole e teorie, si occupa dello «studio delle leggi che regolano la produzione, la distribuzione e il consumo delle merci, con riguardo sia all'attività del singolo agente economico, sia al più generale assetto sociale di uno stato, di una collettività nazionale»³. Questa moderna nozione di economia, comunemente e tradizionalmente denominata economia politica, si afferma nel XVII secolo, contestualmente all'estendersi delle attività produttive delle nazioni occidentali e degli scambi commerciali, e trova il suo testo di riferimento in *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776) di Adam Smith, in cui ci si interroga sulla natura della ricchezza delle moderne nazioni civili, sulla produzione della ricchezza stessa e sulle modalità per ripartirla per meglio soddisfare gli interessi del regno, della società, degli individui che la compongono.

Diversamente dall'economia politica, l'economia aziendale ha come oggetto di studio il comportamento delle aziende, ed è dunque più vicina all'etimologia della parola, ovvero all'accezione con cui il termine viene utilizzato nell'*Etica e Politica* di Aristotele, come arte di amministrare le proprietà e il patrimonio, di dirigere la casa e di esercitare la propria autorità sui membri della famiglia. In *Tendenze nuove negli studi di ragioneria* (1927), Gino Zappa presenta l'economia aziendale come una disciplina unitaria avente per oggetto lo studio del sistema azienda in tutte le sue manifestazioni di vita e le cui parti costituenti (sottosistemi) sono rappresentate dalla organizzazione, dalla gestione e dalla rilevazione (strutture, processi e risultati). Più nello specifico per Zappa (1927, p. 30) «la costituzione in un'unica scienza di ogni dottrina che indagli il contenuto economico della vita aziendale si riconnette nella mente nostra alla nozione stessa di azienda, ossia di quella coordinazione economica in atto che è costituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani». Tra le scienze aziendali l'economia e gestione delle imprese «comprende l'attività di ricerca scientifica e didattico-formativa relativa agli ambiti del management, del governo, delle strategie e della gestione delle imprese, delle singole aree funzionali d'impresa, delle relazioni d'impresa e delle reti e gruppi di imprese. La prospettiva dell'economia e gestione è quella delle decisioni manageriali e imprenditoriali delle imprese di produzione e commercializzazione di beni e di servizi e delle imprese digitali, operanti nei diversi settori economici, di qualsiasi tipologia e dimensione»⁴, incluse le organizzazioni non aventi fini di lucro.

Dal momento che l'economia come disciplina – sia essa politica o aziendale – studia il modo in cui le società utilizzano risorse scarse per produrre beni utili e come tali beni vengono distribuiti tra i diversi soggetti (uso, produ-

³ <https://www.treccani.it/vocabolario/economia/>.

⁴ D.M. n. 639 del 2 maggio 2024 recante la determinazione dei gruppi scientifico-disciplinari e delle relative declaratorie, nonché la razionalizzazione e l'aggiornamento dei settori scientifico-disciplinari e la riconduzione di questi ultimi ai gruppi scientifico-disciplinari ai sensi dell'art. 15, della legge 30 dicembre 2010, n. 240, <https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2024-05/Decreto%20Ministeriale%20n.%20639%20del%2002-05-2024%20-%20Allegato%20A.pdf>.

zione e distribuzione), possiamo affermare che l'economia ha un duplice significato: *formale*, accostabile alla nozione di efficienza e relativo alla capacità del sistema economico di utilizzare al meglio le risorse disponibili (limitate) per soddisfare i bisogni (illimitati), e *sostanziale*, in quanto processo di produzione e consumo finalizzato alla soddisfazione di bisogni materiali e immateriali tramite mezzi materiali. Secondo la prima accezione l'economia è la scienza delle scelte in condizioni di scarsità di risorse; tale significato «deriva dalla natura logica della relazione mezzi-fini», da cui discende la definizione di economico basata sulla scarsità, mentre il secondo significato «rinvia al fatto elementare che gli esseri umani, come tutti gli esseri viventi, non possono mantenersi in vita senza un ambiente materiale che li sostenga» (Polany, 1983, pp. 42-43).

L'economia ha inoltre una duplice natura, essendo sia una scienza *descrittiva*, che studia il reale, sia una scienza *normativa*, che si occupa dell'ideale, ovvero di ciò che dovrebbe essere, con il compito di individuare cosa è «bene o male, buono o cattivo, giusto o ingiusto» (Ricossa, 1977, p. 269).

Il focus sulle arti e l'approccio prevalentemente macroeconomico trovano riscontro anche nei manuali di economia della cultura, in cui la nozione di cultura è sovrapponibile a quella di arte, da cui spesso è sostanzialmente sostituita (Cerquetti, 2010)⁵. A catturare l'interesse degli studiosi (degli economisti, prima ancora che degli studiosi di management) è stata infatti l'arte, in special modo le *performing arts*, ovvero le arti dello spettacolo dal vivo come teatro, musica e danza. Basti notare che la nascita dell'economia della cultura viene fatta coincidere con la pubblicazione del volume *Performing Arts. The Economic Dilemma* (1966) di William J. Baumol e William Bowen. Lo stesso taglio si ritrova infine nelle riviste di carattere manageriale, tra le quali citiamo l'*International Journal of Arts Management*, periodico fondato nel 1998 e pubblicato dalla cattedra di Arts Management dell'École des Hautes Études Commerciales (HEC) di Montréal.

Per avere un primo contributo delle scienze manageriali al tema bisogna aspettare la seconda metà degli anni '90 del Novecento, quando sia in Ita-

⁵ Tra i manuali citati in Cerquetti (2010): Frey e Pommerehne, 1989; Trimarchi, 1993; Santagata, 1998; Di Maio, 1999; Heilbrun e Gray, 2001; Besana, 2002; Benhamou, 2004; Candela e Scorcu, 2004; Forte e Mantovani, 2004; Ginsburgh e Throsby, 2006; Hesmondhalgh, 2008; Liakopoulou, 2009; Turrini, 2009; Parmentola, 2010; Towse, 2010. Per quanto riguarda gli studi di marketing si vedano invece: Mokwa *et al.*, 1980; Diggle, 1986; Colbert, 1994; Kolb, 2005.

lia che all'estero si inizia a occuparsi di management e marketing della cultura e delle arti e, progressivamente, anche del patrimonio culturale e dei musei (Colbert, 1994; Roncaccioli, 1996; Bagdadli, 1997; Kotler e Kotler, 1998; Mattiacci, 1998; Solima, 1998; Greffe, 1999; Zan, 1999). In Italia un'ulteriore svolta si avrà dopo il 2000 con la pubblicazione dei volumi di Massimo Montella sulla governance del patrimonio culturale e di Luca Zan sull'economia dei musei e sulla retorica del management, che portano l'attenzione sulla gestione degli istituti museali come organizzazioni pubbliche (Montella, 2003; Zan, 2003), con un interesse crescente negli anni successivi (Sibilio Parri, 2004; Donato e Badia, 2008; Baldassarre, 2009; Hinna e Minuti, 2009; Rispoli e Brunetti, 2009) parallelamente all'evoluzione del dibattito giuridico e amministrativo sul tema, di cui ricordiamo la legge Ronchey (L. 4/93), le leggi Bassanini (1997-1999) e i successivi interventi legislativi a esse collegati (specialmente il D.Lgs 112/98 e il D.M. 10 maggio 2001, contenente l'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*). Si afferma quindi in questi anni una branca di studi dedicata al management dei beni culturali e dei musei considerati come imprese (cap. 3).

1.2 Teorie sulle finalità dell'impresa

Se l'oggetto della nostra trattazione è l'impresa – nel nostro specifico caso l'impresa-museo –, una delle prime questioni di cui occuparsi riguarda le sue finalità (Zappa, 1950; Saraceno, 1972; Jensen e Meckling, 1976): stabilite dagli individui che ne detengono la proprietà e il governo, le finalità non rimangono immutate nel tempo, ma cambiano in relazione ai mutamenti del contesto in cui opera l'impresa. L'evoluzione di tali finalità, e dunque della nozione stessa di impresa, consentirà nel tempo di accostare le nozioni di impresa e museo (cap. 3).

A cavallo tra Ottocento e Novecento, la scuola neoclassica, con la teoria marginalista o marshalliana (Marhsall, 1890), individua il fine dell'impresa nella *massimizzazione del profitto*, ovvero nel conseguimento del più ampio divario positivo tra ricavi e costi di gestione. Lungi dall'essere un concetto univoco e inequivocabile, il profitto può avere diverse accezioni ed essere inteso come:

- corrispettivo per chi ordina l'impiego dei fattori produttivi, al pari di salario, rendita e interesse, compensi destinati rispettivamente a chi impiega lavoro, terra e capitale;
- quota destinata a ripagare il rischio sostenuto da chi investe il capitale;
- nell'ottica schumpeteriana, premio che spetta a colui che promuove l'innovazione;
- risultato dell'acquisizione di posizioni monopolistiche rispetto ad altri produttori.

Tali accezioni di profitto, sebbene riferibili a diverse impostazioni concettuali, non sono necessariamente alternative, ma possono considerarsi complementari (Sciarelli, 2004). Validata sul piano astratto, la teoria della massimizzazione del profitto è stata negli anni oggetto di diverse critiche, per una serie di limiti che possono essere così sintetizzati: 1) presuppone una condizione di equilibrio di mercato; 2) si focalizza sul profitto nel breve termine trascurando le esigenze di sicurezza e sopravvivenza aziendale sul lungo periodo⁶; 3) non considera i possibili conflitti di interesse tra azionisti e manager e le relative divergenze di obiettivi; 4) non considera l'azienda come un fenomeno sociale i cui obiettivi non si limitano al profitto (Perrini, 2023, p. 39). Come evidenziato da Piero Sraffa (1926), tale teoria parte da presupposti poco realistici, come l'esistenza di un regime di concorrenza perfetta, caratterizzato da assoluta trasparenza del mercato, assenza di barriere all'entrata e all'uscita, totale libertà di circolazione dei fattori produttivi ecc. Emerge quindi una contraddizione di fondo che da un lato considera la massimizzazione del profitto come primario obiettivo dell'impresa e dall'altro nega il profitto stesso nel momento in cui si considera il mercato per definizione in equilibrio (Perrini, 2023, p. 40).

In risposta ai limiti di tale teoria e contestualmente alla distinzione tra proprietà e governo dell'impresa, si afferma la *teoria della sopravvivenza aziendale*, secondo la quale il fine dell'impresa è la sopravvivenza. Se, infatti, la proprietà può mirare alla massimizzazione del profitto, chi gover-

⁶ Validata sul piano astratto, tale teoria non tiene conto del fattore temporale. L'obiettivo della massimizzazione del profitto, infatti, potrebbe essere disatteso nel breve termine, adottando per esempio una politica di vendita a prezzi di costo o inferiori al costo, per acquisire nuove quote di mercato e ottenere maggiori profitti sul lungo periodo.

na mira alla massimizzazione della sicurezza, ovvero alla continuità dell'organismo aziendale. Secondo questa prospettiva, il profitto assume un ruolo strumentale alla continuità di funzionamento dell'impresa: «l'esigenza primaria è [...] quella di realizzare un livello stabile di profitto che consenta all'impresa di non correre rischi eccessivi e di destinare risorse sufficienti all'autofinanziamento» (Sciarelli, 2004, p. 61).

Alla teoria della sopravvivenza aziendale si collega anche la *teoria dello sviluppo dimensionale*, secondo la quale il fine dell'impresa è l'espansione, ovvero l'ampliamento del volume di affari o la massimizzazione delle vendite, in termini di quantità vendute e/o di fatturato, che garantirebbe un irrobustimento dell'organizzazione e dunque una maggiore possibilità di sopravvivenza. Lo sviluppo dimensionale consentirebbe infatti all'impresa di avere maggiore forza nei confronti della concorrenza, maggiore stabilità, prestigio e migliori risultati economici.

Con il crescere dell'attenzione nei confronti dei vari partecipanti dell'impresa si afferma poi la *teoria della creazione e diffusione di valore*. Se «il profitto è definito a livello di impresa, il valore è definito a livello di azionisti» (Perrini, 2023, p. 44). Tale teoria sostiene che la finalità della gestione sia quella di aumentare il valore economico dell'impresa trasferendolo, di conseguenza, nel valore di mercato espresso dalle quotazioni azionarie. A tale teoria si collega la filosofia della qualità totale, volta al miglioramento qualitativo di tutti i processi aziendali e, coerentemente, alla costruzione di un'immagine aziendale più favorevole.

Nel contesto di una crescente attenzione a tutti i partecipanti dell'impresa, vanno considerati l'aumento del peso dei gruppi sociali, sia esterni che interni, con cui si relaziona l'impresa e il sorgere di possibili conflitti di interessi. Sono questi i fattori alla base della *teoria dei limiti sociali alla massimizzazione del profitto* secondo la quale l'aumento del prezzo è condizionato dall'elasticità della domanda e dalla pressione della concorrenza, mentre l'incremento della quantità prodotta dipende dalle reazioni dei concorrenti, a cui si sottrarrebbero quote di mercato, e la riduzione dei costi e delle risorse impiegate dalle reazioni di coloro che operano all'interno dell'impresa, oltre che dei fornitori, a seguito di una riduzione della remunerazione del lavoro o dei prezzi pagati per le forniture. Tale teoria pone al centro delle scelte dell'impresa le molteplici relazioni con tutti gli stakeholder (o portatori di interesse) interni ed esterni.

Nella consapevolezza di operare in un contesto complesso e caratterizzato dalla relazione tra una molteplicità di attori che operano su vari livelli si afferma la *teoria del successo sociale* che stabilisce che l'impresa mira al conseguimento delle 3P: il *profitto*, o meglio la sopravvivenza dell'impresa mediante l'equilibrio tra costi e ricavi; il *potere*, ovvero l'affermazione, in termini di potere di mercato, nel settore di appartenenza; il *prestigio* o leadership sociale, coincidente con l'assunzione di una posizione di preminenza nella comunità. Le 3P vanno lette secondo un percorso incrementale che può dar vita a un circolo virtuoso nella misura in cui al maggior prestigio può far seguito un aumento dei profitti.

In sintesi, è possibile affermare che le diverse finalità dell'impresa presuppongono diversi modelli di riferimento che variano al variare degli stakeholder con cui l'impresa si relaziona, ovvero dei singoli o gruppi che legano le proprie finalità a quelle dell'impresa, condizionandone in qualche misura le finalità e, in virtù di queste, i meccanismi di funzionamento (Freeman, 1984). Secondo la distinzione proposta da Velo (2004), dalla rivoluzione industriale ai nostri giorni si sono succeduti quattro diversi modelli di impresa. In una prima fase, secondo il modello liberale di impresa, proprio della rivoluzione industriale, lo stakeholder fondamentale è l'azionista (*shareholder*), ovvero l'imprenditore e proprietario. Successivamente si assiste a un aumento del potere contrattuale degli stakeholder interni all'impresa, dirigenti e lavoratori. A partire dagli anni '80 del Novecento si afferma poi una terza categoria di stakeholder, costituita dai consumatori e dalla società entro cui si colloca l'impresa. Nel contesto attuale l'attenzione si rivolge anche a una quarta categoria di stakeholder: le generazioni future. Nuovo fondamentale stakeholder è, dunque, lo Stato, interprete e portatore degli interessi delle future generazioni. In questa prospettiva l'impresa è una componente della statualità, corpo intermedio in un ordine costituzionale plasmato secondo il principio di sussidiarietà. Tale approccio è particolarmente adatto a spiegare le finalità delle imprese museali e degli altri istituti e luoghi della cultura la cui missione è intrinsecamente legata alla sostenibilità, in termini di conservazione del patrimonio culturale nel lungo periodo e di accessibilità alle diverse categorie di pubblico in una prospettiva inter-generazionale (cap. 3).

1.3 Teorie sulle istituzioni pubbliche

1.3.1 Il modello burocratico

Nel contesto nazionale l'analisi economico-manageriale delle imprese museali e delle organizzazioni culturali similari non può prescindere dalla considerazione che la gran parte del patrimonio culturale in Italia è di proprietà pubblica. L'analisi va dunque fondata sulle teorie sulle istituzioni pubbliche e sulla loro evoluzione nel tempo, per meglio coglierne sia i limiti sia le opportunità per la gestione dei servizi culturali pubblici.

Alla base del governo e del funzionamento delle istituzioni pubbliche c'è il modello weberiano basato sulla burocrazia (Weber, 1922). La burocrazia assicura la razionalità della gestione della cosa pubblica, in quanto svolge la funzione di collegare autorità (**potere**) legale e gradi inferiori dell'organizzazione «nell'ambito di norme positive e al di fuori di interessi privati o particolari» (Mele e Turrini, 2018, p. 72). Più nello specifico, la razionalità della burocrazia risiede: 1) nella rigida definizione di diritti e doveri e nella gerarchia che con-

Il potere

Weber distingue tre diverse tipologie di potere: il potere *carismatico*, basato sulle capacità seducenti e persuasive di un singolo individuo; il potere *tradizionale*, che utilizza come apparato amministrativo la nobiltà; e il potere *legale*, che si basa sul principio di equità e imparzialità della legge e si avvale di un apparato amministrativo, la burocrazia, funzionale all'applicazione delle leggi.

consentono una maggiore rapidità di risposta grazie a regole e procedure meccaniche e certe (cap. 6); 2) nell'utilizzo di regole scritte e rigide, che garantiscono precisione, uniformità, prevedibilità e coordinamento; 3) nella divisione del lavoro che consente di perseguire economie di specializzazione (cap. 5). La razionalità della burocrazia si esplicita inoltre in aspetti che ancora oggi contraddistinguono la pubblica amministrazione: accesso per concorso pubblico, retribuzione fissa, progressioni di carriera per anzianità e qualifiche, fedeltà all'ufficio ovvero obbedienza ai ruoli superiori, gestione degli uffici attraverso l'archiviazione dei documenti ecc.

Tra la fine degli anni '40 e i primi anni '60 del Novecento il modello burocratico è stato ampiamente criticato da diversi filoni di ricerca che ne hanno indagato i limiti nel funzionamento e le disfunzioni organizzative (Mele e Turrini, 2018). Un primo approccio (Merton, 1949) ha messo in luce la funzione latente del modello burocratico, ovvero gli effetti inattesi e

non voluti come l'incapacità di adattarsi al nuovo, il "ritualismo" burocratico e la difesa di interessi costituiti. Gouldner (1954), invece, ha rilevato come la burocrazia rischi di non essere uno strumento equo e imparziale come previsto dal modello weberiano, ma piuttosto uno strumento di chi detiene il potere; questo filone di ricerca ha evidenziato anche la contraddizione tra i principi di disciplina, ovvero gli aspetti formali dell'organizzazione, e i principi di competenza, come la responsabilità, l'interazione e la legittimazione dal basso. Infine Crozier (1964) ha sottolineato l'incapacità della burocrazia di agire in modo adattivo e di correggersi.

1.3.2 Il New Public Management

È sulla consapevolezza dei limiti del modello burocratico che, agli inizi degli anni '80 del Novecento, in ambito anglosassone prende avvio il dibattito sulla necessità di innovare il management pubblico. Il modello che ne emerge, che prende il nome di New Public Management (NPM), costituisce un vero e proprio cambio di paradigma (Behn, 2001) per le innovazioni introdotte nelle istituzioni pubbliche non solo sul piano teorico ma anche pratico.

Con l'elezione di Margaret Thatcher in Gran Bretagna (1979) e di Ronald Regan negli Stati Uniti (1980), il modello si concretizza in interventi di contenimento della spesa pubblica e di privatizzazione in risposta alle risorse eccessive assorbite dai governi, al raggio d'azione troppo ampio e pervasivo dei governi stessi e alla mediocrità e all'inefficienza dei servizi pubblici. In Italia la nozione di NPM viene introdotta nel dibattito sull'innovazione della pubblica amministrazione agli inizi degli anni '90, definendo un processo di reindirizzamento dei comportamenti e delle prassi operative delle organizzazioni pubbliche, che si realizza attraverso l'orientamento ai risultati, la gestione flessibile delle risorse, l'introduzione di sistemi di contabilità economica e di controllo direzionale, la ridefinizione delle modalità operative e di distribuzione dei compiti e delle attività, investendo anche il problema dei confini dell'organizzazione e i rapporti tra politica e amministrazione. Il NPM comporta la graduale sostituzione del termine "amministrazione" con "management". Più specificamente, il termine "management pubblico" viene usato per indicare non solo l'attività dei dipendenti pubblici o dei politici, ma anche le strutture e i

processi messi in atto dalle amministrazioni stesse, con particolare riferimento all'uso di tecniche quali la qualità totale (cap. 7) o la programmazione orientata ai risultati (cap. 6).

Le teorie su cui si basano gli interventi di ridimensionamento e razionalizzazione del settore pubblico avviati dal NPM sono la teoria economica neoclassica (Friedman e Friedman, 1980), la teoria dei costi di transazione (Coase, 1937; Williamson, 1979), la teoria delle scelte pubbliche (Stigler, 1975) e la teoria dell'agenzia o del principale-agente (Vickers e Yarrow, 1988). Da tali assunti teorici derivano le ipotesi e i postulati del NPM (Hinna, 2009; Mele e Turrini, 2018).

La *teoria economica neoclassica* sostiene il primato dei mercati, che, a differenza della burocrazia, basata sul potere coercitivo, assicurano la libertà di scelta. Postulato di tale teoria è l'ingresso del privato nel governo e nella gestione di ambiti tradizionalmente di pertinenza pubblica attraverso privatizzazioni o esternalizzazioni.

L'esternalizzazione dei servizi è supportata anche dalla *teoria dei costi di transazione* (cap. 5), secondo la quale, nei casi in cui i costi di transazione sono inferiori al costo di produzione, le organizzazioni pubbliche, dovendo operare sotto il vincolo dell'efficienza, possono decidere di esternalizzare la produzione e l'erogazione di servizi pubblici a soggetti for profit o non profit diversi dalla pubblica amministrazione, al fine di conseguire risultati economici più vantaggiosi.

La *teoria delle scelte pubbliche* (*public choice*) sostiene che gli elettori sono guidati dai loro interessi economici, mentre i politici e i dipendenti pubblici sono interessati al consolidamento e al rafforzamento delle loro posizioni e del loro potere. Risultato di questo atteggiamento è che politici e burocrati possono utilizzare il loro potere per fornire privilegi e servizi agli elettori, più nello specifico a determinati gruppi di interesse, in cambio di voti e di supporto, con conseguente distorsione nell'allocazione dell'efficienza. Postulato di questa teoria è che le amministrazioni e le aziende pubbliche siano messe in competizione con quelle private, che avrebbero meccanismi di trasparenza e di responsabilità più efficaci di quelli a disposizione dello Stato, mantenendo invariata la gratuità dei servizi e lasciando al cittadino la facoltà di scegliere. Per il suo carattere normativo, e non solo esplicativo, tale teoria è la più controversa (Hinna, 2009, p. 53).

La *teoria dell'agenzia o del principale-agente*, originariamente sviluppata per il settore privato (Berle e Means, 1932), mette in luce la possibile divergenza di obiettivi tra manager (*agent*) e azionisti (*principal*), in particolare la possibilità che l'agente anteponga i propri obiettivi a quelli del principale. Nel settore pubblico dimensioni di interesse individuale possono dar vita a specifiche situazioni di bilanciamento di potere tra le parti, la cui difesa diviene la base attorno alla quale le organizzazioni burocratiche tendono a organizzarsi, rifiutando cambiamenti o innovazioni. Nel caso delle aziende pubbliche, inoltre, il rapporto di agenzia si sviluppa su più livelli: «tra cittadini (*principal*) e organi eletti (*agent*), tra organi eletti (*principal*) e alta dirigenza (*agent*), tra governo centrale (*principal*) e enti locali (*agent*)» (Borgonovi, 2016, p. 190). L'esercizio improprio di questo rapporto può avvenire a causa di «asimmetrie informative, incapacità o difficoltà del principale/delegante a esplicitare i propri interessi e a definire gli obiettivi, debolezza dei controlli sull'operato dell'agente» (Borgonovi, 2016, p. 190). Postulato di tale teoria è la netta separazione tra gli organi politici (mandanti o principali) e gli organi amministrativi (mandatari o agenti)⁷ per evitare distorsioni del rapporto di agenzia a danno dei cittadini. Autorità politica e funzione amministrativa avrebbero ruoli autonomi e complementari: la prima avrebbe una responsabilità politica, relativa alla formulazione delle decisioni sotto il profilo dei contenuti, dei tempi e delle risorse, mentre la seconda avrebbe la responsabilità di scegliere in termini gestionali gli obiettivi operativi di dette decisioni. Altri interventi volti a evitare forme di distorsione nella gestione dei servizi pubblici consistono nella riduzione delle asimmetrie informative attraverso trasparenza e accessibilità degli atti, nell'adozione di strumenti di rendicontazione finanziaria e non finanziaria nell'ottica dell'*accountability* (cap. 4) e nella definizione di standard quali-quantitativi (cap. 7).

Partendo da questi assunti teorici, al fine di dare maggiori possibilità di scelta e partecipazione alla collettività e promuovere nuovi livelli di efficienza dell'azione amministrativa, sono stati avviati diversi processi di riforma del settore pubblico tra cui l'introduzione di meccanismi di mercato

⁷ Nel settore privato il rapporto tra principale e agente viene regolato da un rapporto di natura contrattuale, attraverso strumenti di controllo dell'operato del management basati sulla condivisione delle informazioni e su meccanismi di incentivazione manageriale volti ad allineare gli obiettivi dei manager a quelli degli azionisti e dei portatori di interesse in generale.

(privatizzazioni, *contracting out* a imprese private e organizzazioni non profit e *contracting in* ad altre amministrazioni), la trasparenza amministrativa, l'attenzione alla misurazione delle performance attraverso la determinazione di standard, la responsabilizzazione dei manager e l'orientamento ai risultati, la *deregulation*, attraverso l'eliminazione di restrizioni economiche, e la ristrutturazione amministrativa attraverso la disaggregazione (o decentramento amministrativo), in agenzie o unità, più autonome dal potere politico, che frammentano la struttura burocratica.

Nonostante la complessità e la grande rivoluzione amministrativa introdotta dal NPM, già nel corso degli anni '90 del Novecento, quando certe riforme non erano ancora pienamente assimilate, nei vari contesti nazionali sono emerse criticità di diversa tipologia. Dunleavy e Hood (1994) hanno classificato le critiche al NPM in quattro categorie: la critica fatalista, secondo la quale i problemi del management pubblico sarebbero onnipresenti e ineliminabili; la critica individualista, che considera il NPM una via di mezzo insoddisfacente (*unsatisfactory half-way-house*) tra pubblica amministrazione in senso tradizionale e mercato; la critica gerarchica che lamenta il rischio di destabilizzazione e di perdita di coesione del sistema pubblico; la critica egualitaria, che teme che l'ampio ricorso al mercato aumenti il rischio di corruzione e i conflitti di interesse.

Più nello specifico, se da un lato il New Public Management ha cercato di rendere più flessibile, efficiente e trasparente l'azione amministrativa, dall'altro sono emersi i rischi e gli effetti negativi che il processo ha comportato o potrebbe comportare (Hinna, 2009, pp. 60-61), tra cui:

1. la tendenza alla disaggregazione e alla decentralizzazione, che può ledere, nel tempo, la memoria e la capacità istituzionale del settore pubblico;
2. l'eccessiva enfasi riposta sulla valutazione delle performance, che può favorire una maggiore attenzione ai risultati di breve periodo rispetto a quelli di lungo periodo, a scapito del raggiungimento di outcome che le pubbliche amministrazioni dovrebbero garantire per dovere di missione;
3. il ricorso a meccanismi di mercato come *outsourcing* o *partnership*, che può compromettere l'accountability pubblica creando una spaccatura tra chi offre servizi pubblici e chi ne fruisce;

4. il rischio di intaccare i valori tradizionali su cui si fonda l'agire pubblico, ovvero equità, uguaglianza e imparzialità (Yamamoto, 2003);
5. la scarsa attenzione riservata alla relazione tra governo e società civile: nonostante le innovazioni introdotte, si è trascurato l'effettivo coinvolgimento dei cittadini, considerati esclusivamente degli utilizzatori dei servizi pubblici o clienti, invece che membri di uno Stato democratico, e dunque destinatari passivi dei processi di riforma invece che attori degli stessi (Davies e Thomas, 2003);
6. la falsa novità, in quanto molti dei principi del NPM non sono del tutto nuovi, al punto da ritenere inappropriato l'aggettivo *new*; piuttosto, innovativa è la combinazione e l'interazione tra diverse dimensioni;
7. il carattere di universalità inizialmente attribuito al NPM, ossia la sua presunta capacità di fornire indicazioni e soluzioni operative valide indipendentemente dai diversi contesti in cui i suoi principi possono trovare applicazione; è così emersa l'esigenza di prestare maggiore attenzione alle specificità culturali e operative delle singole realtà pubbliche e di tener conto degli aspetti istituzionali, organizzativi, motivazionali e temporali di ciascun paese⁸.

In questo quadro ci si è chiesti se il NPM abbia rappresentato effettivamente un cambio di paradigma, in quanto i suoi principi, lungi dall'essere ampiamente condivisi, hanno avuto una ricezione molto eterogenea e con gap di implementazione non trascurabili.

1.3.3 Verso la Public Governance

In risposta a tali limiti, le riforme successive hanno cercato di superare il NPM, inteso come programma di riforme amministrative intra-organizzative, verso una prospettiva inter-organizzativa, rappresentata dalla Public Governance (Peters e Pierre, 1998, pp. 231-232).

⁸ In realtà anche nell'ambito del NPM è possibile trovare teorie diverse, e non sempre condivise. Difficile, però, è tradurre i principi del NPM nel quadro normativo e, infine, garantire l'effettiva implementazione dei nuovi principi di ordinamento e organizzazione del settore pubblico.

Nelle discipline economiche la *governance* è «una delle forme primarie di coordinamento delle azioni individuali e di gruppo per la realizzazione dell'ordine sociale», mentre in ambito sociologico indica «quei modelli e quelle strutture emergenti dagli sforzi di interazione che gli individui compiono per la soluzione di problemi complessi che nessun attore individuale, pubblico o privato, sarebbe capace di risolvere in maniera indipendente» (Hinna, 2009, p. 65); in ambito politico, infine, nel quadro delle relazioni internazionali, la *governance* qualifica le modalità di intervento di istituzioni sovranazionali. Al di là delle diverse interpretazioni il concetto di *governance* rinvia dunque all'interazione tra strutture pubbliche e attori sociali, nonché al dialogo, al confronto e al coordinamento a favore dell'intera collettività.



Approfondimento 1.2

Governance e government

La nozione di *governance* non va confusa con quella di *government*: la *governance* è un processo, mentre il *government* è uno strumento. Con *governance* si intende «la struttura che assume un sistema sociale e politico a seguito dello sforzo e degli interventi effettuati dai diversi attori in esso presenti, nessuno dei quali svolge un ruolo di primo piano, ma tra cui si stabiliscono numerose interazioni» (Meneguzzo, 1995, p. 503); il *government* (o governo), invece, è l'attività attribuita normalmente alle amministrazioni pubbliche, consistente «nell'attivare e soprattutto coordinare i diversi attori del sistema socioeconomico, in modo che gli interventi pubblici e non pubblici siano capaci di fare fronte alle esigenze di complessità, differenziazione e dinamicità» (Meneguzzo, 1995, p. 503). Dunque, mentre il *government* è l'esercizio del potere decisionale derivante dal sistema istituzionale formale, la *governance* è un concetto associato all'esercizio dei poteri formali e informali con l'obiettivo di creare consenso intorno alle scelte pubbliche e caratterizzato dalla centralità delle interazioni con gli attori presenti ai vari livelli del contesto socio-politico (*network*) e dall'orientamento al contesto esterno.

Tenendo conto anche delle indicazioni della Commissione Europea (2001) possiamo considerare principi della good governance:

1. l'*accountability*, intesa come capacità della pubblica amministrazione di rendere conto al pubblico e agli stakeholder istituzionali, e di verifi-

care, con meccanismi di rendicontazione e feedback, la coerenza delle sue azioni con obiettivi predefiniti;

2. la trasparenza delle azioni, delle decisioni e dei processi di definizione delle politiche delle amministrazioni pubbliche che devono essere “permeabili”, cioè conoscibili dai cittadini;
3. l’efficacia e l’efficienza, che si verificano quando la pubblica amministrazione offre servizi e realizza politiche di qualità, al miglior costo, assicurandosi che i risultati ottenuti siano coerenti con le intenzioni dei decisori pubblici;
4. la responsabilità, cioè la capacità delle amministrazioni di definire con chiarezza i ruoli all’interno dei processi legislativi ed esecutivi, in modo che sia sempre possibile individuare il soggetto da cui dipende la decisione e/o l’azione;
5. la partecipazione, ovvero l’apertura delle amministrazioni alla collettività, sia nel momento decisionale che in quello operativo;
6. la negoziazione, intesa come capacità delle amministrazioni di saper concordare scopi e mezzi dell’intervento pubblico con gli stakeholder locali;
7. il coordinamento, ovvero la collaborazione tra diversi soggetti istituzionali;
8. la coerenza delle politiche e degli interventi della pubblica amministrazione.

Nel rapporto tra NPM e Public Governance si può parlare di integrazione e non di “sostituzione”: il primo, applicando i principi del management privato, ha favorito lo sviluppo di alcuni tratti distintivi del secondo (Hinna, 2009, p. 70). L’approccio e i contenuti tipici del NPM, quindi, non scompaiono dalla scena, ma evolvono nella nuova prospettiva della Public Governance (Cepiku, 2006, p. 70). Il NPM, già dominato dai criteri di efficienza ed efficacia, risulta così arricchito dall’inserimento di logiche di azione volte ad affinare la capacità di governance dell’operatore pubblico (Meneguzzo, 1995, p. 505).

Tra i rischi più comuni del modello di governance si segnalano possibili fenomeni di collusione tra il governo e un gruppo di portatori di interesse,

il controllo e la realizzazione delle scelte di interesse pubblico da parte del privato con il rischio di non garantire la pluralità di tutti gli stakeholder, il pericolo di un accesso iniquo alla rappresentazione di alcune categorie di portatori di interesse/cittadini e il rischio di comportamenti opportunistici da parte di interessi particolari.

1.4 L'accountability nel settore culturale: alcune teorie di riferimento

L'evoluzione delle teorie sulle istituzioni pubbliche e il dibattito che l'ha accompagnata a livello nazionale e internazionale hanno posto al centro della scena il dovere di accountability che le pubbliche amministrazioni hanno nei confronti dei cittadini e di tutti gli stakeholder istituzionali.

L'accountability è identificabile come il mezzo attraverso cui gli individui e le organizzazioni sono tenuti a rendere conto esternamente delle loro azioni e si assumono la responsabilità interna di adattare e analizzare continuamente la missione, gli obiettivi e le prestazioni dell'organizzazione (Ebrahim, 2003, p. 194). Secondo la definizione di Schedler (1999, p. 17), in una relazione tra due soggetti in cui A è l'*accountee* e B è l'*accountor*: A è *accountable* verso B quando A è obbligato a informare B delle azioni e delle decisioni (passate e future) di A, di darne giustificazione e di subire una sanzione nel caso di cattiva condotta.

L'accountability si sostanzia in quattro interrogativi-chiave: chi deve rendere conto? a chi si deve rendere conto? su che cosa si deve rendere conto? perché si deve rendere conto? (Bovens, 2007).

Correlati all'accountability sono i concetti di:

- *responsibility* o responsabilità, componente fondamentale dell'accountability stessa, in quanto una relazione di accountability richiede l'attribuzione di una responsabilità;
- *answerability*, intesa come capacità di rispondere alla richiesta di render conto;
- *enforcement*, nel senso di capacità di esecuzione o di applicazione del principio di consequenzialità;

- *responsiveness* o rispondenza, ovvero capacità di ascolto degli stakeholder, «ai fini dell'individuazione delle loro aspettative e del conseguente allestimento delle azioni capaci di corrispondervi» (Marcon e Sibilio, 2015, p. 119).

Il dovere di *accountability* si sostanzia nella rendicontazione sociale volontaria (cap. 4), che trova il suo fondamento in diverse teorie (Manetti e Sibilio, 2014).

Secondo la *teoria degli stakeholder*, la rendicontazione sociale ha carattere normativo e risponde alle esigenze conoscitive degli stakeholder (Freeman, 1984). In questa prospettiva le amministrazioni pubbliche hanno il dovere morale di rispondere alle richieste informative di tutte le categorie di stakeholder rilevanti e la rendicontazione sociale è lo strumento che consente di raggiungere tale scopo.

La *teoria dei segnali* (o *voluntary disclosure theory*) sostiene che le organizzazioni pubblicano report su base volontaria per segnalare al contesto di riferimento gli elevati livelli di performance – sociale, economica e ambientale – conseguiti e dunque per dimostrare la propria leadership secondo un approccio *triple bottom line* (Clarkson *et al.*, 2011).

Secondo la *teoria della legittimità*, invece, la rendicontazione sociale volontaria non viene intrapresa per una responsabilità socio-ambientale effettivamente sentita dal management, ma per motivi opportunistico-strategici, ovvero per influenzare – se non manipolare – la percezione che gli stakeholder hanno degli impatti sociali e ambientali di un'organizzazione, e dunque per guadagnare supporto e approvazione (Gray *et al.*, 1995; Deegan, 2002).

La *teoria socio-economica* può essere considerata una sottocategoria della teoria della legittimità: leggendo gli aspetti economico-finanziari della performance aziendale congiuntamente a quelli sociali e ambientali, tale teoria interpreta la rendicontazione sociale volontaria come uno strumento per recuperare consenso e riaccreditare l'organizzazione nei casi in cui il suo operato sia in contrasto con i valori morali e la pubblica opinione di una comunità (Patten, 1992; Deegan, 2002). In questa prospettiva potrebbero essere lette anche le politiche di *green-washing* dell'immagine aziendale.

La *teoria istituzionale* presuppone, infine, una sorta di “isomorfismo” istituzionale dell’organizzazione, consistente in un’attività di adattamento all’ambiente esterno e alle aspettative degli stakeholder al fine di garantirsi la sopravvivenza nel lungo periodo. Tale esigenza di adattamento giustificherebbe anche la rendicontazione sociale. Di Maggio e Powell (1983) individuano tre diverse forme di isomorfismo istituzionale:

- *coercitivo*, secondo cui la rendicontazione sociale è una risposta alla regolamentazione o alla pressione dei consumatori, ovvero derivante da pressioni sia formali che informali esercitate sulle organizzazioni da altre organizzazioni da cui si dipende e dalle aspettative culturali della società in cui si opera;
- *normativo*, ovvero come risposta alle iniziative volontarie sulla responsabilità sociale legate a nuovi valori profondamente radicati nella società in assenza di leggi o regolamenti espliciti che impongano la rendicontazione sociale; questa forma di isomorfismo deriva principalmente dalla professionalizzazione e, dunque, dall’esigenza di legittimazione professionale;
- *mimetico*, quando basato su risposte standard all’incertezza: quando gli obiettivi non sono chiari, o l’ambiente è incerto, le organizzazioni possono adottare comportamenti imitativi, modellando le loro azioni su ciò che fanno altre organizzazioni.

A parere di chi scrive, tra queste teorie, la teoria degli stakeholder e la teoria istituzionale sono particolarmente adatte a spiegare i cambiamenti che negli ultimi trent’anni hanno investito il settore pubblico, incluse le istituzioni culturali. Per gli istituti culturali, tra i quali si annoverano i musei, la rendicontazione sociale può essere una soluzione non solo per soddisfare le esigenze informative dei propri stakeholder, ma anche per misurare e valutare i propri livelli di performance in un’ottica di miglioramento continuo (cap. 4).

Riferimenti bibliografici

BAGDADLI S. (1997), *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas, Milano.

- BALDASSARRE F. (2009), *Il museo: organizzazione, gestione, marketing*, FrancoAngeli, Milano.
- BAUMOL W.J., BOWEN W. (1966), *Performing Arts. The Economic Dilemma*, MIT Press, Cambridge, MA.
- BEHN R. (2001), *Rethinking Democratic Accountability*, Brookings Institution, Washington DC.
- BENHAMOU F. (2004), *L'économie de la culture*, La Découverte, Paris.
- BERLE A., MEANS G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- BESANA A. (2002), *Economia della cultura: degli attori economici sul palcoscenico dell'arte*, LED, Milano.
- BORGONOV E. (2016), "Teoria dell'agenzia", in Montella M., a cura di, *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova, pp. 189-192.
- BOVENS M. (2007), "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework", *European Law Journal*, 13(4), pp. 447-468.
- CANDELA G., SCORCU A. (2004), *Economia delle arti*, Zanichelli, Bologna.
- CEPIKU D. (2006), *L'esternalizzazione nelle amministrazioni pubbliche: teorie, pratiche ed esperienze a livello internazionale*, Aracne, Roma.
- CERQUETTI M. (2010), "Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca", *Il capitale culturale*, 1, pp. 23-46.
- CLARKSON P., OVERELL M., CHAPPLE L. (2011), "Environmental reporting and its relation to corporate environmental performance", *Abacus*, 47(1), pp. 27-60.
- COASE R.H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, November, pp. 386-400.
- COLBERT F. (1994), *Marketing Culture and the Arts*, Gaëtan Morin, Montréal-Paris-Casablanca.
- COMMISSIONE EUROPEA (2001), *La governance europea. Un libro bianco*, COM, Bruxelles.
- CROZIER M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press, Chicago.
- DAVIES A., THOMAS R. (2003), "Talking Cop: Discourses of Change and Policing Identities", *Public Administration*, 81(4), pp. 681-699.

- DEEGAN C. (2002), "The legitimizing effect of social and environmental disclosures. A theoretical foundation", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), pp. 282-311.
- DIGGLE K. (1986), *Guide to Ars Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts*, Rhinegold Publishing Limited, London.
- DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.
- DI MAIO A. (1999), *Economia dei beni e delle attività culturali*, Liguori, Napoli.
- DONATO F., BADIA F. (2008), *La valorizzazione dei siti culturali e del paesaggio. Una prospettiva economico-aziendale*, Olschki, Firenze.
- DUNLEAVY P., HOOD C. (1994), "From old public administration to new public management", *Public Money & Management*, 14(3), pp. 9-16.
- EBRAHIM A. (2003), "Making sense of accountability: Conceptual perspectives for Northern and Southern nonprofits", *Nonprofit Management and Leadership*, 14(2), pp. 191-212.
- FORTE F., MANTOVANI M. (2004), *Manuale di economia e politica dei beni culturali*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- FREY B.S., POMMERHNE W.W. (1989), *Muses and Markets: Explorations in the Economics of the Arts*, Basil Blackwell Ltd, Oxford.
- FRIEDMAN M., FRIEDMAN R. (1980), *Free to Choose: A Personal Statement*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- GINSBURGH V.A., THROSBY D., edited by (2006), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier B.V., Amsterdam.
- GOULDNER A. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, New York.
- GRAY R., KOUHY R., LAVERS S. (1995), "Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), pp. 47-77.
- GREFFE X. (1999), *La gestion du patrimoine culturel*, Economica, Paris.
- HEILBRUN J., GRAY C.M. (2001), *The Economics of Art and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.

- HESMONDHALGH D. (2008), *Le industrie culturali*, Egea, Milano.
- HINNA A. (2009), *Organizzazione e cambiamento nelle pubbliche amministrazioni*, Carocci, Roma.
- HINNA A., MINUTI M. (2009), *Progettazione e sviluppo di aziende e reti culturali. Principi, strumenti, esperienze*, Hoepli, Milano.
- JENSEN M., MECKLING W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- KEA (2006), *The Economy of Culture in Europe*, Study prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture), KEA European Affairs, Brussels.
- KOLB B. (2005), *Marketing for Cultural Organisations: new strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre & Opera*, Thomson, Rock Hill, SC.
- KOTLER N., KOTLER P. (1998), *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions Buildings Audiences Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- LIAKOPOULOU I. (2009), *Esternalità e beni meritori. Lezioni del corso di Economia, gestione e comunicazione dei beni culturali*, ScriptaWeb, Napoli.
- MANETTI G., SIBILIO B. (2014), "L'orientamento alla rendicontazione sociale nei musei italiani", in Sibilio B., a cura di, *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 221-252.
- MARCON G., SIBILIO B. (2015), "L'orientamento dei musei all'accountability: specificità della rendicontazione", in Sibilio B., Donato F., a cura di, *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 116-143.
- MARSHALL A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan, London.
- MATTIACCI A. (1998), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Guerini e Associati, Milano.
- MELE V., TURRINI A. (2018), "Teorie delle istituzioni pubbliche: Weber, New Public Management, governance", in Cucciniello M., Fattore G., Longo F., Ricciuti E., Turrini A., *Management pubblico*, Egea, Milano, pp. 71-88.
- MENEGUZZO M. (1995), "Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sulla amministrazione pubblica", *Azienda pubblica*, 8(3), pp. 491-510.
- MERTON R.K. (1949), *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, New York.

- MONTELLA M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano.
- MOKWA M.P., DAWSON W.M., PERMUT S.E. (1980), *Marketing in the Arts*, Praeger Publishers, New York.
- PARMENTOLA N. (2010), *Lezioni di economia dei beni culturali*, Texmat, Roma.
- PATTEN D. (1992), "Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill. A note on legitimacy theory", *Accounting, Organisations and Society*, 17(5), pp. 471-475.
- PERRINI F. (2023), *Management. Economia aziendale e gestione delle imprese*, Egea, Milano.
- PETERS B.G., PIERRE J. (1998), "Governance without Government? Rethinking Public Administration", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), pp. 223-243.
- POLANYI K. (1983), "I due significati di economico", in Id. *La sussistenza dell'uomo. Il ruolo dell'economia nelle società antiche*, Einaudi, Torino, pp. 42-43.
- RICOSSA S. (1977), "Economia", in *Enciclopedia del Novecento*, vol. II, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma, pp. 269-294.
- RISPOLI M., BRUNETTI G., a cura di (2009), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- RONCACCIOLI A., a cura di (1996), *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, Cedam, Padova.
- SANTAGATA W. (1998), *Economia dell'arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, Utet, Torino.
- SANTAGATA W., SEGRE G., TRIMARCHI M. (2007), "Economia della cultura: la prospettiva italiana", *Economia della cultura*, 17(4), pp. 409-419.
- SARACENO P. (1972), *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria, Venezia.
- SCHEDLER A. (1999), "Conceptualizing Accountability", in Schedler A., Dimond L., Plattner M.F., edited by, *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*, Lynne Rienner Publishers, London, pp. 13-28.
- SCIARELLI S. (2004), *Fondamenti di economia e gestione delle imprese*, Cedam, Padova.
- SIBILIO PARRI B. (2004), *Misurare e comunicare i risultati: l'accountability del museo*, FrancoAngeli, Milano.

- SMITH A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Methuen & Co., London.
- SOLIMA L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei: percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Cedam, Padova.
- SRAFFA P. (1926), "The Laws of Return under Competitive Conditions", *The Economic Journal*, 36(144), pp. 535-550.
- STIGLER G.J. (1975), *The Citizen and the State*, University of Chicago Press, Chicago.
- THROSBY D. (1994), "The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics", *Journal of Economic Literature*, 32(1), pp. 1-29.
- TOWSE R. (2010), *A Textbook of Cultural Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- TRIMARCHI M. (1993), *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, FrancoAngeli, Milano.
- TURRINI A. (2009), *Politiche e management pubblico per l'arte e la cultura*, Egea, Milano.
- VELO D. (2004), *La grande impresa federale europea. Per una teoria cosmopolitica dell'impresa*, Hoepli, Milano.
- VICKERS J., YARROW G.K. (1988), *Privatization*, MIT Press, Cambridge, MA
- WEBER M. (1922), *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley.
- WILLIAMSON O.E. (1979), "Transaction-Cost Economics. The Governance of Contractual Relations", *The Journal of Law & Economics*, 22(2), pp. 233-261.
- YAMAMOTO H. (2003), *New Public Management - Japan's Practice*, Institute for International Policy Studies, Paper 239E.
- ZAN L., a cura di (1999), *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*, Etas, Milano.
- ZAN L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori Electa, Milano.
- ZAPPA G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-1927 nel R. Istituto Superiore di Scienze economiche e commerciali di Venezia, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano.
- ZAPPA G. (1950), *Reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano.

Il sistema dei beni culturali in Italia

Il capitolo muove dalla definizione di bene culturale come “ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà”, che implica un profondo cambiamento dei criteri di individuazione e dei metodi di gestione del patrimonio culturale. Questa comporta anzitutto un’enorme estensione di campo, ricomprendendo nel patrimonio culturale tipologie di beni materiali in passato non considerate, i beni immateriali e le conoscenze tacitamente trasmesse in un luogo da una generazione all’altra, nonché il paesaggio, bene collettivo esteso a tutto il territorio. Altresì tale nozione di bene culturale postula un impianto sistemico e funzionalista, riconducendo il valore dei beni culturali alle relazioni reciproche e con l’ambiente storico e geografico a cui appartengono e alla loro originaria funzione, ossia alla vasta gamma di significati connessi alle ragioni di pratica utilità alle quali si deve la loro realizzazione. Quanto alla gestione di tale patrimonio, la tutela, da unica funzione statale riconosciuta nella legislazione italiana fino al 1998, viene a essere concepita come presupposto e conseguenza della valorizzazione. Quest’ultima, incardinata sul concetto di valore quale capacità di soddisfare bisogni materiali e immateriali generando utilità, implica con riferimento ai beni culturali pubblici la creazione di valore sociale, esternalità positive immateriali e – compatibilmente con esse – materiali. Per conseguire tutto il valore possibile occorre, pertanto, superare un’offerta culturale di tipo posizionale vincolata da un approccio fordista, innovando anzitutto le politiche di prodotto e, segnatamente, il servizio *core* connesso alla valorizzazione, che si sostanzia nella comunicazione delle informazioni storiche contenute nel patrimonio. Altresì importante risulta favorire un processo di valorizzazione partecipativo, fondato sulla sinergia tra pubbliche istituzioni, cittadini privati e associazioni (comunità di eredità). A conclusione del capitolo verrà delineato il panorama delle strutture espositive musealizzate italiane, descrivendone quantità e tipologie, localizzazione, titolo proprietario, addetti, visitatori e principali servizi.

di *Marta Maria Montella*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- **nozione antropologica e sistemica di cultura e di beni culturali;**
 - **evoluzione del ruolo e degli obiettivi della tutela dei beni culturali;**
 - **funzione e ambiti della valorizzazione dei beni culturali;**
 - **caratteri delle strutture espositive musealizzate italiane.**
-

2.1 I beni culturali

Per poter adeguatamente affrontare il tema del sistema dei beni culturali in Italia, occorre partire dalla nozione di bene culturale che consegue all'accezione antropologica di cultura. Tale nozione, infatti, implica un profondo cambiamento anzitutto quanto a finalità e criteri di individuazione del patrimonio culturale, nonché quanto alla specie di valore generabile e alle più efficaci modalità di gestione.

Come verrà più dettagliatamente illustrato, i tratti principali che tale innovazione concettuale comporta sono:

1. una considerazione storico-documentale del bene culturale, riconosciuto tale non in funzione del pregio estetico-formale, ma del potenziale informativo storico e, dunque, dei molti e diversi significati che testimonia e che è in grado tramandare;
2. un'enorme estensione di campo, giacché il patrimonio culturale non è limitato alla somma degli oggetti rari e di elevata qualità artistica, ma è riconosciuto come sistema complesso che include ogni altra testimonianza di civiltà;
3. la primaria importanza della originaria funzione d'uso dei beni culturali e degli intimi legami con il contesto di provenienza;
4. una gestione dei beni culturali che non li consideri come prodotto da offrire agli utenti in modo che possano contemplarli, ma come una risorsa a partire dalla quale produrre un servizio di comunicazione capace di far comprendere a chiunque le informazioni storiche relative al modo di vivere della comunità che li ha voluti e utilizzati;

5. il riconoscimento della valorizzazione del sistema dei beni culturali quale condizione per la loro tutela.

2.1.1 Cultura e bene culturale

Dalla seconda metà del XVIII secolo si attribuisce attenzione crescente alla dimensione sociale della **cultura** e ai concetti di civiltà e di civilizzazione (Voltaire, 1821). Verso la metà del secolo successivo vengono individuati come componenti della cultura costumi, conoscenze e capacità, vita domestica e pubblica, religione, scienza, arte (Klemm, 1854) e pochi decenni dopo Tylor (1871, tr. it., p. 1) definisce «la cultura, o civiltà [...] quell'insieme complesso che include la conoscenza, le credenze, l'arte, la morale, il diritto, il costume e qualsiasi altra capacità e abitudine acquisita dall'uomo come membro di una società». Per Malinowski (1944) la cultura è il “tutto integrato”, l’“apparato strumentale” necessario a una comunità per rispondere ai propri bisogni e adattarsi all'ambiente esterno.

La nozione di cultura assume, dunque, un'ampia accezione antropologica e una contestualizzazione storica e geografica, nonché una connotazione materiale, ovvero concreta, giacché intimamente connessa alle normali occupazioni della vita quotidiana. Essa si riferisce pertanto al complesso delle manifestazioni del modo di vivere di una comunità in di un determinato tempo e luogo, in funzione degli elementi materiali e immateriali socialmente condivisi (materie prime, conoscenze, abilità, valori, gusti, usi e costumi/abitudini, credenze, bisogni e desideri ecc.).

Entro tale nozione di cultura prende forma l'inedita e innovativa definizione di **bene culturale** come “ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà”, sancita dalla Commissione parlamentare per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio, nota come “Commissione Franceschini” (1964-1967).

Cultura

La cultura concerne «la dotazione di risorse tangibili e intangibili, simboli e valori inclusi, e i connessi prodotti mediante cui una collettività, ma altresì un singolo, risponde ai bisogni materiali e immateriali nonché ai desideri che avverte in un determinato tempo e ambiente in relazione al vigente sistema di valori e di conoscenze» (Montella, 2016a, p. 19).

Bene culturale

Bene culturale va considerata “ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà”. Vale a dire: lo stock di *cultural heritage* accumulato nei secoli e già divenuto preferenza di comunità.

Tale definizione segnò un salto di civiltà rispetto al tradizionale approccio alla cultura e alla legislazione conseguentemente prodotta fra il 1902 e il 1939. Questo, difatti, contemplava solo le cose rare o di eccezionale pregio formale e risalto monumentale, individuate e gerarchicamente selezionate in base al “canone dell’eccellenza”, facendo coincidere la qualità culturale con il pregio artistico e riservandola alle forme di espressione alta; privi di interesse risultavano così i manufatti, le tradizioni, i valori e i comportamenti elaborati negli strati popolari. Tale approccio sanciva, dunque, la netta contrapposizione fra attività artistiche-culturali e attività economiche (attinenti alla sfera del vivere quotidiano).

Con la nuova definizione di bene culturale, come messo in luce da Montella (2012), già la scelta del termine “bene” – al posto di “patrimonio” – pone l’accento, in accordo con il dettato costituzionale del 1948, sul valore d’uso degli oggetti – più che sul valore in sé –, assumendo la concezione soggettiva di bene come utilità per la quale un oggetto è “buono” non per sua natura, ma perché capace di generare beneficio, ovvero utilità, per chi ne fruisce (Mazza, 1997). Inoltre, “ogni” si contrappone alle selezionate “cose rare e di pregio” e “testimonianza” sancisce una considerazione storico-documentale del bene culturale, per la quale la qualità culturale dipende dalla ricchezza, dalla significatività e dalla veridicità delle informazioni storiche incorporate in un bene e relative a una specifica civiltà, anziché dal pregio estetico-formale e dunque “artistico”. “Materiale” richiama la “cultura materiale” (Warneier, 2005), perno del concetto antropologico di cultura, che riconosce alla produzione di oggetti utili (ossia che rispondono alle necessità dell’uomo che si adatta all’ambiente esterno) un ruolo cruciale per ricostruire la storia delle comunità; altresì, senza negare il possibile interesse di manifestazioni immateriali della cultura di una società, segnala che gli oggetti concreti costituiscono fonti informative più attendibili, giacché alterabili con minor facilità. “Civiltà”, infine, sancisce la connotazione sociale del concetto di cultura.

La nuova definizione di bene culturale implicò un profondo cambiamento quanto a finalità del patrimonio culturale, nonché a metodi di individuazione e di intervento a esso relativi.

Anzitutto, la profondità storica diviene il requisito per il riconoscimento del valore culturale di un bene. Ottimale risulta, dunque, la locuzione *cultural heritage*, che si riferisce al complesso delle entità materiali e immateriali

tramandate nel tempo ed ereditate da una comunità quali manifestazioni e testimonianza di identità diacronicamente e territorialmente definibili. Al contempo, si esclude la produzione contemporanea che, per quanto ne sarà sopravvissuto, assumerà la qualità di bene culturale eventualmente più avanti, quando diventerà heritage, ovvero quando verrà riconosciuto dalla comunità come testimonianza attendibile della propria storia (Approfondimento 2.1).



Approfondimento 2.1

Prodotti culturali storici e prodotti attuali

La distinzione fra prodotti storici e prodotti attuali si impone anche perché per queste due tipologie di prodotti si richiedono modalità gestionali e organizzazioni produttive diversamente specifiche (si pensi, per esempio, alla differenza fra un museo e una galleria d'arte, una biblioteca e una libreria). Tra i molti aspetti, si consideri anzitutto che i "beni culturali" sono normalmente pubblici per titolo proprietario o comunque per interesse sociale (e dunque assoggettati a vincoli d'uso a tutela di tale interesse pubblico), mentre la produzione attuale di cultura riguarda beni normalmente privati e sui quali non insiste un interesse pubblico.

Inoltre, la definizione offerta dalla Commissione Franceschini comporta un'enorme estensione del campo di applicazione della locuzione "bene culturale". I beni culturali, prima limitati dal punto di vista sia concettuale che pratico alla somma degli oggetti eccezionali per rarità e qualità estetica, vengono ora a comprendere ogni manifestazione capace di raccontare le comuni condizioni di esistenza delle collettività, inclusi i materiali ordinari di uso comune e finanche di produzione seriale. Proprio a questi ultimi, per dipiù, si attribuisce una particolare importanza e carica culturale in quanto fonti veritiere e non intenzionali. Arte e cultura vengono così nettamente distinte, giacché un documento storico può essere di grande valore culturale e di nessun pregio artistico. Al contempo, viene sancita la necessità di non limitare l'attenzione ai singoli fenomeni, ma di considerare accuratamente le intime relazioni che legano l'uno all'altro e ciascuno al contesto storico e geografico al quale appartiene. I fenomeni culturali, specialmente in Italia, si connotano infatti per una fittissima stratificazione,

un'ininterrotta continuità di senso e una capillare diffusione sull'intero territorio (Emiliani, 1974), che hanno portato alle espressioni "museo naturale" e "museo diffuso" (Chastel, 1980). I beni culturali vengono così riconosciuti come un sistema complesso, ovvero interrelato, e a vocazione naturalmente locale. Primaria importanza viene pertanto ravvisata nel contesto, non solo in quanto per sé stesso massimamente significativo della cultura di un luogo in un dato tempo e delle sue successive modificazioni, ma anche e soprattutto perché è proprio in relazione a questo che ogni singolo elemento chiarisce il proprio significato e accresce, dunque, il proprio valore culturale. Da qui il riconoscimento del paesaggio come manifestazione più organica e completa dei beni culturali. Questo, infatti, costituisce la forma visibile della storia, in quanto palinsesto¹ (Corboz, 1985) delle civiltà che si sono succedute in un luogo e che di volta in volta lo hanno trasformato, secondo le proprie capacità (materiali e immateriali), per conformarlo ai propri bisogni (gusti e valori inclusi).

Altresì, la considerazione documentale dei beni culturali impone la necessità, per riconoscere ed esplicitare a tutto tondo i fatti storici di cui sono espressione, di considerare non solo la loro qualità formale, ma anzitutto la vasta gamma di significati correlati alla loro originaria e naturale funzione², ovvero le ragioni di utilità di ogni genere (materiali e immateriali) che ne determinarono la produzione e le caratteristiche (l'autore, i significati, la forma, i materiali, le tecniche di lavorazione, le sedi ecc.), gli impieghi, nonché eventuali successive modificazioni. Proprio tali utilità rivelano, a prescindere dalla qualità estetica, i bisogni materiali e immateriali e la capacità e il modo di corrispondervi della comunità in cui il bene ha avuto origine e, pertanto, le condizioni di vita e il sistema di valori socialmente condiviso.

Oltre a tutto ciò, la nuova nozione di bene culturale comporta da un lato una radicale modificazione delle tecniche conoscitive e di tutela: dal

¹ Dal lat. *palimpsestus*, gr. *palímpsestos* "raschiato di nuovo", indica un supporto antico (manoscritto) il cui testo originario è stato cancellato e sostituito con altro.

² Secondo la distinzione di Riegl (Scarrocchia, 1995), alla "funzione naturale" si contrappone la "finzione artificiale". Tale locuzione indica la funzione, estranea alla loro origine, assegnata agli oggetti ritenuti di maggior pregio, una volta tolti dalle sedi e dagli usi ai quali erano destinati e trasferiti nei musei, per rappresentare, per esempio, una certa fase artistica, un certo momento del gusto o, in generale, allorché considerati come "campioni" di studio per interessi disciplinari settoriali.

catalogo delle singole cose alla georeferenziazione delle conoscenze e dal restauro *post factum* della singola cosa alla prevenzione del danno esercitata anche a dimensione ambientale/territoriale. Dall'altro lato, questa impone l'importanza della fruizione dei beni culturali e di istanze valorizzative, intese in primo luogo come creazione di utilità immateriali socialmente diffuse. Dunque, gli istituti e i luoghi della cultura a cominciare dai musei, e soprattutto da quelli costituiti con raccolte di provenienza locale che costituiscono la tipologia più diffusa in Italia, sono chiamati a considerevoli innovazioni. Anzitutto, l'offerta culturale che questi sono chiamati a erogare deve incentrarsi su contestualizzati valori storici e rispondere alla domanda sociale. Gli istituti culturali non possono dunque limitarsi a offrire al pubblico la possibilità di contemplare gli oggetti della propria raccolta, ma debbono produrre un servizio di comunicazione capace di far comprendere in linea generale a chiunque le informazioni storiche contenute negli oggetti esposti e relative al modo di vivere della comunità che li ha voluti e che li ha impiegati. Altresì, essi sono chiamati a estendere le loro funzioni alla salvaguardia e alla valorizzazione del sistema dei beni culturali diffusi nel territorio: liberandosi dalle tradizionali connotazioni estetiche e storico-erudite, i musei dovranno diventare insostituibili strumenti per la conoscenza del territorio, agendo come porta d'ingresso alla città e ai dintorni, come inizio di un racconto che continua fuori dalle sue mura (Toscano, 1972). Anche l'“Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” (D.M. 10 maggio 2001) mette in evidenza che

decisiva, in Italia, è la particolare connessione sussistente fra il museo come istituto (competente per il deposito organizzato della memoria, la sua analisi e la sua ostensione a fini educativi) ed il territorio come ‘museo diffuso’, che può essere goduto e rispettato soltanto se trova nel museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori.

2.1.2 Beni culturali immateriali e conoscenze tacite

Alla luce della nuova nozione di bene culturale e delle successive deliberazioni di convenzioni internazionali (UNESCO, 2003; CoE, 2005), anche i beni immateriali vengono riconosciuti come parte integrante del cultural heritage. Segnatamente, questi concernono le manifestazioni intangibili di

antica origine, costantemente in evoluzione, che nel loro insieme concorrono a definire l'identità di una comunità quale suo riflesso ed espressione (rappresentazioni, tradizioni, conoscenze, riti, feste, racconti orali, credenze, valori ecc.). Tali entità sono considerate meritevoli di essere salvaguardate, valorizzate e trasmesse alle generazioni future in quanto «fattore principale della diversità culturale e garanzia di uno sviluppo duraturo» (UNESCO, 2003, p. 1).

Tuttavia, occorre considerare che le risorse culturali intangibili si rigenerano ogni volta che si ripetono, venendo costantemente ricreate dalle comunità (UNESCO, 2003); in tal modo si allontanano progressivamente dalla matrice originaria, alterandola e rendendola sempre meno riconoscibile.

Quanto alle implicazioni manageriali, per questa categoria di beni è possibile implementare solamente attività di valorizzazione. Le tipiche misure di tutela, attuate a norma di legge intervenendo sull'oggetto, risultano infatti inapplicabili a risorse culturali intangibili. La loro salvaguardia può dunque essere conseguita solo promuovendo la loro conoscenza e la consapevolezza del loro valore, quali componenti vitali delle culture tradizionali (UNESCO, 2003; Gualdani, 2014).

È emersa dunque la «necessità di coinvolgere ogni individuo nel processo continuo di definizione e di gestione del patrimonio culturale» (CoE, 2005, Preambolo) e di supportare – anche finanziariamente – lo studio, la salvaguardia e la valorizzazione di tale patrimonio (UNESCO, 2003), anche con l'istituzione dal 2008 di una Intangibile Heritage List (Approfondimento 2.2). Anche l'Italia, ratificando nel 2007 la Convenzione UNESCO (L. 167/2007), si è assunta l'impegno a «integrare la salvaguardia di questo patrimonio nei programmi di pianificazione», «costituire organismi appositi», promuovere attività di studio e ricerca, istituire «centri di documentazione», adottare misure «legali, tecniche, amministrative e finanziarie in favore di istituti di formazione per la gestione del patrimonio, per l'informazione e l'attiva partecipazione del pubblico e in particolare dei giovani».



Approfondimento 2.2

Eccellenze italiane Patrimonio Culturale Immateriale dell'UNESCO (UNESCO.it)

Ad oggi sono 18 gli elementi italiani compresi nella lista UNESCO: Opera dei pupi siciliani; Canto a tenore sardo; Dieta mediterranea; Saper fare liutario di Cremona; Feste delle grandi macchine a spalla (la Festa dei Gigli di Nola, la Varia di Palmi, la Faradda dei Candelieri di Sassari, il Trasporto della Macchina di Santa Rosa a Viterbo); Coltivazione della vite ad alberello di Pantelleria; Falconeria; Arte del "pizzaiuolo" napoletano; Arte dei muretti a secco; Perdonanza Celestiniana; Alpinismo; Transumanza; Arte delle perle di vetro; Arte musicale dei suonatori di corno da caccia; Cerca e cavatura del tartufo; Allevamento dei Cavalli Lipizzani; Irrigazione; Canto lirico.

L'Italia è, inoltre, rappresentata nel *Registro delle buone pratiche di salvaguardia* dell'UNESCO, che raccoglie programmi, progetti e attività che meglio riflettono i principi e gli obiettivi della Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, con Tocati, programma condiviso per la salvaguardia di giochi e sport tradizionali.

All'interno del cultural heritage immateriale un ruolo cruciale rivestono conoscenze, saperi, abilità e gusti trasmessi di generazione in generazione in modo tacito, ovvero senza l'ausilio di sistemi di comunicazione strutturati. Tali risorse inesprese sedimentate localmente costituiscono un patrimonio storico accettato come "sottinteso" e riconosciuto come valido dalle comunità e, dunque, si tramandano con l'esempio e attraverso le dinamiche sociali (Polanyi, 1966; Nonaka e Von Krogh, 2009), nonché attraverso il paesaggio, inteso come spazio organizzato e trasformato dall'azione economica e sociale di una comunità. Le conoscenze tacite maturate e accumulate nel tempo con caratteristiche differenziate nelle diverse aree risultano, dunque, particolarmente efficaci per distinguere e comprendere la specifica identità della società e dei territori di appartenenza.

Ciò assai rileva ai fini di un corretto approccio alle attività di valorizzazione del patrimonio culturale, che devono non di meno applicarsi alla salvaguardia e alla diffusione di tali risorse storiche immateriali e delle testimonianze materiali e dei paesaggi ai quali esse si legano.

Tale assunto riveste un essenziale interesse manageriale anche in riferimento ai territori come destinazioni culturali e turistiche, ovvero al

destination management, e alle imprese che offrono prodotti *made in*, di elevata tipicità locale e veicolati in forza di un brand territoriale. Segnatamente, per questi le conoscenze tacite si configurano a pieno titolo come un asset produttivo primario e un decisivo fattore di vantaggio competitivo: partecipando ai processi produttivi (direttamente e/o indirettamente, qualificandone i tradizionali fattori), connotando l'offerta, le attribuiscono un rilevante valore simbolico legato alla cultura e alle tradizioni locali e la differenziano in ottica competitiva da prodotti concorrenti. Tali risorse risultano di fondamentale importanza anche per l'innovazione, costituendo un insostituibile bacino per produrre nuova conoscenza facendo leva sulla conoscenza accumulata.

Tutto ciò rileva ancor più nell'attuale scenario di mercato. Il patrimonio di conoscenze inerente a uno specifico sistema produttivo, essendo indissolubilmente legato al contesto storico, sociale e culturale in cui esso si è formato, risulta scarsamente imitabile e difficilmente delocalizzabile (Becattini, 1999). Esso riveste dunque un ruolo strategico per affrontare i processi di globalizzazione con approcci "glocali" che facciano leva sul riconoscimento e sull'apprezzamento delle distinte identità territoriali e della dimensione locale (Rullani, 1997; Svensson, 2001; Maccanico, 2003; Segre, 2005) (cap. 12).

Le risorse culturali intangibili *place-specific* e il *place branding*, intrinsecamente legato all'identità locale (Kalandides, 2012; Kavaratzis e Hatch, 2013), risultano perciò assai rilevanti per determinare vantaggi competitivi mantenibili, così contribuendo ad aumentare il differenziale reddituale dei sistemi produttivi territoriali e, pertanto, del PIL nazionale. Tale consapevolezza ha portato le imprese a una crescente ricerca di strategie e strumenti per rafforzare i collegamenti con il proprio contesto socio-culturale (ovvero con il *milieu*) per conseguire i benefici che questo riverbera sui loro prodotti e sul loro capitale d'immagine. Al contempo, i modelli di sviluppo economico e i progetti di marketing territoriale ricercati dai pubblici poteri si basano sempre più su un approccio alla pianificazione *value-driven*, ovvero «orientato all'identificazione e valutazione dell'insieme dei valori che compongono la *significance* dei siti, in quanto condizione che determina la scelta di politiche, strategie e interventi» (Valentino e Misiani, 2004, pp. 22-23; si veda anche Borgonovi, 2011).

2.1.3 Paesaggio

Il riconoscimento delle identità territoriali e della dimensione locale quali asset distintivi e driver di vantaggi essenziali si basa sul significato antropologico di territorio, ampliato a dimensione di paesaggio.

Segnatamente, a partire dagli anni '60 del secolo scorso la nozione di territorio non è più risolta nella percezione puramente fisica e geografica connessa ai *locational advantages* (Dunning, 2000), ma viene riconosciuta dapprima nella dimensione ampliata di ambiente, quale insieme di valori ecologici, sociali e culturali, oltre che naturali, ovvero di milieu (Dansero, 1996 e 1998), e infine identificata con la nozione sistemica e olistica di paesaggio. Quest'ultimo viene inteso come il complesso dinamico di molteplici componenti storiche intimamente connesse al modo di vivere delle comunità, a cominciare dall'ambiente naturale, il paesaggio umanizzato, l'assetto politico e socio-economico (Bresso, 2002). Il paesaggio costituisce così la forma visibile della storia, in quanto spazio nel quale si sono accumulate le risorse culturali generate dal secolare succedersi delle civiltà in un determinato territorio, determinando i caratteri materiali e i significati che gli sono distintamente propri. In tal senso, il territorio va inteso come uno spazio organizzato e trasformato dall'azione umana (Caroli, 1999) e dunque come un sistema vitale (Golinelli, 2002), che si qualifica per le relazioni esistenti fra gli elementi tangibili e intangibili che ne costituiscono l'insieme (abitanti, valori, conoscenze, risorse materiali, retaggio storico, patrimonio urbanistico e artistico, infrastrutture ecc.) e che sono il risultato dell'interazione nel corso del tempo fra le popolazioni e i luoghi (CoE, 2005, art. 2).

Tale nozione di territorio ha portato a riconoscere il paesaggio come componente essenziale del patrimonio culturale e, dunque, come bene collettivo da salvaguardare e valorizzare non limitandosi agli aspetti eccezionali, ma anche e soprattutto considerando quelli legati alla vita quotidiana (CoE, 2000). Il paesaggio rappresenta perciò un'entità complessa e ciò determina la necessità di conciliare pianificazione paesaggistica e pianificazione urbanistica e di preferire alla tutela mediante l'imposizione di vincoli, che perimetrano aree da proteggere in virtù del valore estetico-culturale, una conservazione mediante valorizzazione (Della Torre *et al.*, 2016a), vale a dire «riuso, trasformazione consapevole e socialmente condivisa» (CEMAT, 2000). Particolarmente efficaci, dunque, risulterebbero progetti di pianificazione capaci di combinare esigenze di salvaguardia, di riqualificazione e

di sviluppo nel rispetto della capacità di carico fisica e di lettura del significato del luogo (profilo fisico, biologico, storico-culturale, insediativo e infrastrutturale, paesistico-percettivo) (Clementi, 2002). Ciò contribuirebbe al necessario obiettivo di rendere le comunità consapevoli del significato e della potenziale utilità del paesaggio nel suo insieme sistemico e di ogni sua componente (CoE, 2000; Carta di Cracovia, 2000; Gambino, 2002), così favorendo la loro partecipazione ai processi di tutela (Petraroia, 2014).

2.2 Gestione del sistema dei beni culturali

La nozione di bene culturale come testimonianza di civiltà implica necessariamente un cambio di paradigma nella gestione di tale patrimonio, con particolare riferimento alle funzioni di tutela e valorizzazione.

L'aspetto cruciale è rappresentato dal passaggio dal primato della tutela, quale unica e totalizzante funzione statale riconosciuta nella legislazione italiana fino al 1998, alla concezione di tutela come presupposto nonché conseguenza della valorizzazione.

2.2.1 Tutela

Fintanto che il patrimonio culturale veniva normalmente impiegato per usi religiosi e civili dalle comunità delle quali era parte, la sua conservazione avveniva spontaneamente, essendo percepita dalla collettività come una necessità. Dalla seconda metà del '700, con la nascita del museo moderno e della storia dell'arte, nonché a seguito delle modificazioni intervenute nel contesto politico ed economico (a cominciare dalle demaniazioni postunitarie e dal diffondersi dell'industria, che pian piano soppianderà la tradizionale struttura produttiva agricola del paese), cessa la «conservazione reale» del patrimonio culturale italiano e ha inizio la «conservazione legale» (Emiliani, 1973, p. 1615). Gli oggetti anzitutto artistici vengono infatti allontanati dalle sedi originarie e sottratti ai quotidiani usi e cure delle comunità per essere accolti – per esigenze collezionistiche e poi anche per necessità – nei musei. Viene così attribuito loro un valore e un significato puramente estetico-formale, venendo considerati come capolavori artistici da conservare e contemplare e, dunque, riservati all'élite che disponeva di un capitale personale di conoscenze, di una sensibilità d'animo, nonché di una capacità economica superiore alla media.

Emerge pertanto la necessità di tutelare in forza di leggi tale patrimonio. Prima le norme degli stati preunitari, poi le leggi del nuovo stato italiano dal 1902 fino al 1939 rispondono, infatti, all'esigenza di tutelare solo le cose rare o di eccezionale pregio formale e risalto monumentale, individuate e gerarchicamente selezionate in base al "canone dell'eccellenza"; più privi di interesse appaiono invece i manufatti, le tradizioni, i valori e i comportamenti elaborati negli strati popolari. Segnatamente, la tutela si applica alle «cose, immobili e mobili, che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnografico» (L. 1089/39) e alle «cose immobili che hanno cospicui caratteri di bellezza naturale o di singolarità geologica [...], le bellezze panoramiche considerate come quadri naturali e così pure quei punti di vista o di belvedere, accessibili al pubblico, dai quali si goda lo spettacolo di quelle bellezze» (L. 1497/39). Inoltre, la tutela è intesa solo dal punto di vista patrimoniale, considerando i beni di cultura come "beni di appartenenza" di cui salvaguardare il "valore in sé" (artistico).

La tutela così concepita è stata l'unica funzione statale contemplata nella legislazione italiana fino alla fine del secolo scorso, quando vi si aggiunse la funzione della valorizzazione (L. 59/1997 e D.Lgs. 112/1998). Difatti, dalla metà del '900 i beni culturali vengono sempre più riconosciuti come una «risorsa impiegabile per una politica di sviluppo», per «una migliore qualità della vita o, come preferiva dire Bertrand de Jouvenel, per il "passaggio da una società quantitativa a una società qualitativa"» (Urbani, 1981, p. 52). A ciò hanno largamente contribuito dapprima il dettato costituzionale³ e le raccomandazioni formulate dalla "Commissione Franceschini", nonché la rapida e profonda modificazione del generale contesto italiano verificatasi dai primi anni '60: in particolare, lo sviluppo economico, la vasta scolarizzazione e l'ampliamento delle condizioni di democrazia (fra cui l'esplicito riconoscimento del diritto di cittadinanza alla cultura) del periodo successivo al secondo dopoguerra hanno fatto emergere i bisogni immateriali

³ La Costituzione italiana stabilisce che è compito della Repubblica «rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese» (art. 3), promuovere «lo sviluppo della cultura» e tutelare «il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione» (art. 9). Il 10 dicembre 1948 il diritto alla cultura viene incluso nella Dichiarazione universale dei diritti umani, approvata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite.

legati al miglioramento della qualità della vita, fra i quali anche il bisogno di cultura⁴.

I beni culturali vengono dunque considerati come “beni di fruizione” e assumono un primario “valore d’uso”, ravvisandone la loro maggiore importanza nel beneficio che deve poterne discendere per la persona e per la comunità. Ciò induce a pensare che la tutela non possa essere considerata né unica né fine a sé stessa, ma debba costituire il necessario presupposto per soddisfare il fondamentale interesse pubblico alla “fruizione”. Anzi, si va facendo strada la consapevolezza che un ampio uso del patrimonio sia, in una società democratica di massa, la premessa indispensabile per ogni obiettivo di tutela, giacché il valore dei beni anche di cultura consiste, di fatto, in quello riconosciuto da una quota del corpo sociale ampia o almeno influente abbastanza da orientare le scelte dei decision maker nell’allocazione delle risorse. Gli investimenti pubblici volti a corrispondere al diritto dei cittadini di trarre beneficio dal patrimonio culturale risultano dunque, oltre che di per sé doverosi, assolutamente utili al conseguimento della stessa tutela. La tutela viene dunque a essere concepita come presupposto e conseguenza della valorizzazione.

Tale innovazione concettuale della funzione di tutela ha implicazioni anche dal punto di vista operativo. Anzitutto, la tutela, avendo per fine la sopravvivenza e l’integrità dei beni in funzione del loro valore culturale, deve riguardare non solo le cose di pregio estetico-formale e applicarsi agli aspetti materiali, ma attenere a tutte le testimonianze di civiltà e rivolgere primaria attenzione anche agli aspetti immateriali – ossia alla vasta gamma di significati correlati alla loro originaria funzione che risultano obliterati o alterati dal tempo. Essa dovrebbe, dunque, risultare dall’effetto combinato dell’azione di conoscenza e conservazione, che insieme all’individuazione costituiscono i processi portanti di tale funzione.

Come messo in luce da Montella (2016b), questi processi vengono diversamente intesi e trovano una differente implementazione con riferimento a

⁴ Il riconoscimento della cultura come un fondamentale diritto umano e dell’importanza capitale della partecipazione democratica al patrimonio culturale, cioè a ogni attività nel «processo di identificazione, studio, interpretazione, protezione, conservazione e presentazione del patrimonio culturale», è stato successivamente sancito nel 2005 dalla Convenzione di Faro (art. 12), sottoscritta dall’Italia nel 2013 e ratificata con la L. 133/2020.

singoli ed eccezionali beni di interesse culturale (artistico) o ai beni culturali quale sistema territoriale, postulando metodologie, tecniche e azioni in un caso di tipo analitico-sommatorio e nell'altro di tipo sistemico (Barile e Saviano, 2012). Così, al tradizionale impiego di inventari, cataloghi e altri strumenti funzionali all'applicazione della normativa settoriale di tutela⁵, si contrappone la necessità di una conoscenza globale che reintegri le compartimentazioni disciplinari, articolata dunque per sistemi territoriali e rivolta non solo agli oggetti, ma anche all'ambiente che li contiene per trarre informazioni sui fattori di rischio che da questo possono provenire. Quanto alla conservazione – che riguarda la sopravvivenza e l'integrità (mantenimento e sicurezza) dei beni e che va conseguita mediante comportamenti attivi e passivi –, ad attività all'occorrenza rivolte a singoli oggetti da proteggere per il loro valore intrinseco (per lo più coincidenti con attività di restauro) ed eseguite secondo la settoriale legislazione di tutela, si contrappongono attività ordinarie rivolte al sistema territoriale dei beni culturali da proteggere in quanto risorsa utile per lo sviluppo sostenibile e per il miglioramento della qualità della vita delle persone (CoE, 2005). Tali attività dovrebbero quindi essere implementate a dimensione di paesaggio, quale componente qualitativa dell'ambiente e luogo di vita economica e sociale per natura in costante mutamento. Dunque, particolarmente efficaci per il suo mantenimento risulterebbero misure di «conservazione preventiva e programmata da condurre stabilmente in via di ordinaria amministrazione» rivolte «prima che verso i singoli beni verso l'ambiente che li contiene, dal quale provengono tutte le possibili cause del loro deterioramento», al fine di controllare tali cause, «rallentare quanto più possibile la velocità dei processi di deterioramento, intervenendo, in pari tempo e se necessario, con trattamenti manutentivi appropriati ai vari tipi di materiali» (Della Torre *et al.*, 2016b, p. 102). Imprescindibile risulta pertanto una gestione in applicazione di una normativa intersettoriale (urbanistica, ambientale, economica e sociale) che integri tutela dei beni culturali e pianificazione delle destinazioni d'uso del territorio.

Infine, va considerato che la stessa sicurezza del patrimonio culturale non potrà essere efficacemente conseguita senza un'attiva opera sociale e

⁵ Con la L. 185/1902 la catalogazione assume efficacia esterna, giacché determina automaticamente l'applicazione della disciplina di tutela.

favorendo la partecipazione delle comunità ai processi di tutela (Petraroia, 2014).

2.2.2 Valorizzazione

Valorizzare significa creare valore. Con riferimento ai beni culturali pubblici, ciò implica la creazione di valore sociale, di esternalità positive immateriali e, compatibilmente con esse, materiali. La nozione di valorizzazione è dunque incardinata sul concetto di valore come utilità, ossia come capacità di un bene di soddisfare bisogni materiali e immateriali. La nozione di valore è estremamente complessa e variamente interpretata.

Alla concezione oggettiva di “valore in sé”, insito nelle caratteristiche dell’oggetto, si è contrapposta a partire dal XVII secolo quella soggettiva di “valore d’uso”, insito nei benefici conseguibili mediante la fruizione di un oggetto e ravvisato, dunque, nella capacità di un bene di soddisfare bisogni così generando utilità (Mazza, 1997).

Perché gli utenti potenziali e/o effettivi riconoscano un valore d’uso a un bene, fondamentale risulta, oltre al valore potenziale del bene e al contesto in cui viene fruito, la capacità da parte di chi è addetto a valorizzarlo di riconoscere, esplicitare e rendere percepibile tale valore e, pertanto, di progettare ed erogare un’offerta⁶ di scambio quanto più rispondente tanto ai bisogni dell’utente (preesistenti e dunque manifesti, o indotti) quanto alle risorse di cui questo dispone per fruirne e trarne utilità. Per quanto grande, il potenziale di valore implicito in un oggetto può, dunque, non concretizzarsi per carenze in ultima istanza di specie manageriale (Montella, 2016c).

Il valore, che può essere di tipo materiale e immateriale⁷, acquisisce così una dimensione operativa e misurabile, basandosi sulla quantità e sull’intensità dei bisogni soddisfatti e, dunque, sulle utilità generate a seguito di

⁶ Questa, come noto, si configura come esito finale del processo produttivo, che si sostanzia nella trasformazione-combinazione di un complesso differenziato di input (risorse materiali e immateriali) per ottenere un output (offerta, beni o servizi) da scambiare con gli utenti, che ha maggior valore rispetto ai fattori produttivi impiegati nella sua realizzazione.

⁷ In entrambi i casi si tratta di valore di specie economica, giacché entrambi legati alla soddisfazione di bisogni e alla produzione di benefici, ancorché di diversa tipologia.

esperienze d'uso⁸. La misurazione del valore va pertanto operata presso i percettori; dal punto di vista monetario, questa è espressa in termini di disponibilità a pagare e/o a sostenere i costi per entrare in possesso, fruire o garantire la fruizione di qualche cosa⁹.

Gli assunti appena messi in luce in relazione al valore di un bene come utilità sono validi anche per i beni culturali pubblici. Già il fatto che siano accessibili senza il corrispettivo di un prezzo è solo un'apparenza. Difatti, oltre ai costi diretti sostenuti per lo scambio, occorre considerare gli oneri sostenuti in anticipo da ciascuno attraverso l'erario, talché la misura monetaria del valore percepito da una comunità relativamente ai beni culturali è espresso dalla spesa statale a loro destinata. Questi, dunque, rispondono alle comuni logiche del mercato (produzione, scambio e corrispettivo, anche monetario), differendo però dalla sfera privata, oltre che per la *mission* (consistente nella creazione di valore sociale-esternalità, anziché di profitto), perché entrano in possesso del corrispettivo non direttamente, ma attraverso i sussidi a essi assegnati dai poteri pubblici, e perché sono prepagati (cap. 3). Altresì, il riconoscimento del primario valore dei beni culturali come valore d'uso, anziché come valore in sé, comporta profonde implicazioni dal punto di vista gestionale, sancendo il ruolo primario delle istanze di valorizzazione rispetto a quelle di tutela.

Un'adeguata valorizzazione dei beni culturali risulta infatti condizione imprescindibile per il conseguimento della *mission*, nonché assolutamente funzionale alla tutela: quanto più numerosi, rilevanti e diffusi saranno i bisogni soddisfatti mediante la fruizione del patrimonio culturale, tanto maggiore sarà l'utilità e dunque il valore a esso riconosciuto dalla collettività e

⁸ Come specificato da Montella (2016c, p. 110), il valore, pur esprimendo la sua piena dimensione quando consegua a una fruizione diretta, può anche conseguire a una fruizione indiretta o futura, come nel caso del «valore di “prestigio”, che ottiene comunque dalla esistenza di certi beni anche chi non se ne avvale ed eventualmente nemmeno li apprezza», del «valore “di “opportunità”, comunque avvertito da chi non se ne avvale ed eventualmente nemmeno li apprezza, ma trae beneficio dalla fruizione che ne fanno altri», del «valore di “esistenza” o di “opzione”, comunque percepito da chi vuole riservarsi la possibilità di fruire in futuro», o del «valore di “eredità”, avvertito da chi pensa che debbano essere salvaguardati gli interessi delle generazioni future. Altresì il valore può essere riconosciuto fideisticamente, per convenzione sociale».

⁹ Di converso, è possibile considerare la disponibilità ad accettare una compensazione per rinunciare o concedere a qualche cosa.

conseguentemente l'interesse di quest'ultima a tutelarlo e la disponibilità a sopportare i costi connessi.

Occorre infatti considerare che i beni culturali, essendo economicamente misti (Barbati *et al.*, 2011), possono potenzialmente generare un valore multistakeholder¹⁰ e multidimensionale, che non si conclude con l'utilità sociale immateriale che ne costituisce la specie essenziale e imprescindibile con particolare riferimento a quelli pubblici. Segnatamente, il valore conseguibile può essere: i) immateriale (inerente all'incremento del capitale umano e ai conseguenti benefici comunitari) e materiale (di ogni specie, anche monetaria, da perseguire in tutte le forme che non riducano la creazione di valore immateriale); ii) pubblico e privato (rispettivamente destinato a soddisfare la domanda sociale o individuale); iii) diretto e indiretto (indotto). Dunque, se i beni culturali (anche quando eccezionali e di elevato potenziale) non vengono gestiti in modo da generare utilità, il loro valore non sussiste, così mettendo in pericolo la loro stessa sopravvivenza.

Come segnalato, valorizzare significa creare valore e, con riferimento ai beni culturali pubblici, creare valore sociale, ovvero esternalità positive in primo luogo immateriali e, compatibilmente con esse, materiali. Affinché ciò sia possibile, occorre renderli fruibili in linea teorica a tutti in modo da trarne quante più utilità possibili. Come indicato da Montella e Petrarroia (2016, p. 122), tale concetto di valorizzazione dovrebbe fugare gli equivoci generati a seguito di «provvedimenti finalizzati a trarre utilità mercantili mediante cessioni di beni pubblici con cui migliorare il bilancio statale» e, dunque, «la diffidenza verso l'economia della cultura e più ancora verso l'approccio aziendale alla gestione dei beni culturali». Tali malintesi si fondano, infatti, sul permanere di una concezione patrimoniale delle «cose d'interesse artistico o storico», che ne considera il valore in sé compiuto e anzi depauperato quando messo in relazione a utilità materiali e immateriali.

Il riconoscimento del primario valore d'uso dei beni culturali ne sancisce, invece, una concezione relazionale e una funzione sociale. Si impone, dunque, la necessità di gestirli come risorsa per il benessere e lo sviluppo sostenibile della società e la consapevolezza che essi si mantengono e sopravvivono proprio in virtù della loro capacità di determinare benefici anzitutto

¹⁰ Vale a dire per sé stessi, per i propri utenti e per gli altri stakeholder interni ed esterni (personale, fornitori, finanziatori, imprese delle filiere connesse e correlate ecc.).

per la collettività. Si consideri al riguardo quanto sostenuto a livello internazionale (Fairclough, 2009; Pavan-Woolfe, 2019) e nazionale, a cominciare dalla Costituzione Italiana (artt. 3 e 9) e dal Codice dei beni culturali e del paesaggio (D. Lgs. 42/2004), alla definizione di museo come istituzione «al servizio della società» (ICOM, International Council of Museums, 2022) e al suo riconoscimento come servizio pubblico essenziale (L. 182/2015). Altresì, occorre favorire un processo di valorizzazione partecipativo, condiviso e democratico che coinvolga tanto le pubbliche istituzioni quanto i cittadini – vale a dire le «comunità di eredità» (CoE, 2005, art. 2)¹¹. Ciò contribuirebbe in larga misura a incrementare la percezione del valore-utilità dei beni culturali da parte della collettività e, conseguentemente, la disponibilità a destinare fondi pubblici per la gestione del patrimonio (tutela e valorizzazione), riconoscendo tale spesa come investimento essenziale, anziché come costo non remunerativo.

Dal punto di vista operativo, l'efficace impiego dei beni culturali richiede strategie, politiche, modalità e strumenti atti a garantirne la più ampia conoscenza e le migliori condizioni di fruizione. Anzitutto l'offerta culturale deve essere progettata e realizzata coerentemente con la nozione antropologica di cultura e di bene culturale e al contempo risultare quanto più rispondente sia ai bisogni e desideri che alle capacità di utilizzo degli utenti effettivi e potenziali (assunto che – come già ricordato – il valore di un bene culturale, anche di specie artistica, non è confinato nel pregio estetico, ma si definisce in funzione della domanda). Segnatamente, l'offerta culturale, che deve consistere in un servizio di comunicazione delle informazioni storiche di cui i beni a disposizione sono testimonianza, deve abbandonare il carattere posizionale vincolato a un approccio fordista¹² (Bourdieu, 1979; Hirsh, 1984; Pomian, 2001) e assicurare ad ampie e varie categorie di utenti l'accessibilità non solo fisica ai beni, ma soprattutto intellettuale, ossia la piena comprensione della vasta gamma di significati culturali impliciti nei

¹¹ «Insieme di persone che attribuiscono valore a degli aspetti specifici dell'eredità culturale, che desiderano, nell'ambito di un'azione pubblica, sostenere e trasmettere alle generazioni future».

¹² Gli istituti culturali non dovrebbero rivolgersi a selezionati cluster di utenti dotati di specifiche competenze, "sensibilità" e "gusto", ritenendo che, al contrario di quanto avviene in ogni altro ambito, debbano fordisticamente cercare il pubblico che si adatta all'offerta, considerata di specie unica, imm modificabile e autoreferenziale.

beni. Imprescindibile dunque risulta che i contenuti ricostruiscano ed esplicino a tutto tondo i fatti storici di cui i beni sono espressione (e non soltanto i loro aspetti estetico-formali), anche riferendo ogni oggetto al contesto¹³, e che il linguaggio sia comprensibile a un pubblico non necessariamente munito di competenze specialistiche.

Va altresì considerato che l'offerta erogata anche dagli istituti e luoghi della cultura consiste in un *global service* (Lehtinen e Lehtinen, 1991; Zeithaml *et al.*, 1996), costituito da più servizi (core e aggiuntivi) che concorrono contestualmente alla complessiva qualità del servizio offerto. A sua volta, ciascun servizio è frutto dell'azione sinergica di più componenti: oltre al contenuto specifico del servizio, anche il *servicescape* (ambiente fisico), il personale di contatto¹⁴ e l'interazione con l'utente (capp. 7 e 8).

Un'efficace valorizzazione del sistema dei beni culturali, oltre che per sé stesso doverosa, diviene anche il mezzo per garantirne la sopravvivenza, giacché ciò che nei fatti viene tutelato è quello di cui una quota efficiente di cittadini riconosce il valore, ovvero l'utilità. Pertanto, la tutela risulta al contempo presupposto e conseguenza della valorizzazione, che, a sua volta, può considerarsi come dimensione relazionale della tutela.

¹³ La stessa Lettera Circolare della Pontificia Commissione per i beni culturali della Chiesa (2001) ha chiarito che «il patrimonio storico-artistico ha acquisito, a causa della secolarizzazione, un significato quasi esclusivamente estetico», mentre il valore delle opere d'arte non può essere inteso in senso "assoluto", ma va "contestualizzato nel vissuto sociale, ecclesiale, devozionale", valorizzando "l'importanza contestuale dei beni storico-artistici in modo che il manufatto, nel suo valore estetico non venga distaccato totalmente dalla sua funzione pastorale, oltre che dal contesto storico, sociale, ambientale, devozionale del quale è peculiare espressione e testimonianza».

¹⁴ La dotazione di personale altamente qualificato e dotato di competenze interdisciplinari è un aspetto imprescindibile per un'adeguata valorizzazione dei beni culturali, sul quale si sta da anni lavorando (Curricula Guidelines for Museum Professional ICOM-ICTOP 2000; Manuale europeo delle professioni museali ICTOP-ICOM Italia, ICOM France e ICOM Suisse 2008; Carta Nazionale delle Professioni Museali ICOM Italia 2005 e succ. agg. 2015, 2016 e 2017; Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali e Scuola del Patrimonio; Università e altre agenzie di formazione).

2.3 Istituti e luoghi della cultura italiani

Il Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.Lgs. 42/04, art. 101) definisce quali “istituti e luoghi della cultura” i musei, le biblioteche e gli archivi, le aree e i parchi archeologici e i complessi monumentali. Tra questi, i musei rappresentano la tipologia più diffusa.

2.3.1 Musei italiani

La tipologia di musei più diffusa nel territorio nazionale risulta connotata da caratteri peculiari, che occorre attentamente considerare per non incorrere in incongruenze gestionali confondendo tali istituti con quelli di grandi dimensioni tipici di altri Paesi.

Tali caratteristiche derivano per lo più dalle condizioni storiche che hanno determinato l'enorme crescita del loro numero durante l'800 e nella prima parte del '900. Segnatamente, larga parte dei musei italiani si è formata a seguito delle demaniazioni postunitarie verificatesi negli anni '60 dell'800 sul territorio nazionale. Edifici e complessi appartenenti agli enti religiosi vennero requisiti e impiegati per soddisfare le nuove esigenze dell'apparato statale e così spogliati degli oggetti che naturalmente ne erano parte. Si costruì, così, un fitto reticolo di piccoli musei capillarmente diffusi nel territorio, in gran parte istituiti in risposta all'urgenza di ricoverare tale patrimonio a civico orgoglio e prestigio (Gioli, 1997). Tali musei vennero situati in edifici preesistenti e prossimi alle sedi originali degli oggetti in essi confluiti. Le loro raccolte, dunque, risultano

per lo più eterogenee, disorganiche, scremate delle eccellenze, non scelte secondo un programma collezionistico, ma determinate dalle evenienze storiche locali, formate con oggetti che, in quanto provenienti dai dintorni, costituiscono il significativo documento della storia e della cultura del luogo» (Borgonovi e Montella, 2016, p. 135).

2.3.2 Strutture espositive musealizzate italiane

Per delineare il panorama attuale delle strutture espositive musealizzate italiane, si è fatto riferimento all'*Indagine sui musei e le istituzioni assimilabili* condotta dall'ISTAT nel 2023. Tale rilevazione, svolta in

collaborazione con il Ministero della Cultura (MiC), le Regioni e le Province Autonome e pubblicata il 31 gennaio 2024, offre dati relativi al 2022 riferiti ai musei e agli istituti assimilabili, quali le aree e i parchi archeologici, i monumenti, i complessi monumentali e le altre strutture espositive permanenti destinate alla pubblica fruizione¹⁵. In particolare, di tali strutture verranno descritti i caratteri principali, relativamente al numero e alle tipologie, alla distribuzione sul territorio nazionale, al titolo proprietario, agli addetti, ai visitatori e ai principali servizi e attività.

Numero e tipologie

Nel 2022 risultano aperte al pubblico 4.416 strutture (+124 rispetto al 2021), con larga prevalenza di musei, gallerie o raccolte (3.392, pari al 76,8%), seguiti da monumenti e complessi monumentali (726, pari al 16,4%) e aree o parchi archeologici (298, pari al 6,7%).

Tra i musei, maggiormente diffusi risultano quelli di arte (787, pari al 23,2% e al 17,8% del totale delle strutture¹⁶, di archeologia (540, pari al 15,92% e al 12,2% del totale delle strutture), tematici e specialistici (454, pari al 13,38% e al 10,3% del totale delle strutture) e di etnografia e antropologia (444, pari al 13,09% e al 10,1% del totale delle strutture).

Tra i monumenti prevalgono edifici e complessi religiosi (237, pari al 32,64% e al 5,4% del totale delle strutture), architetture fortificate o militari (188, pari al 25,9% e al 4,3% del totale delle strutture) e ville e palazzi (163, pari al 22,45% e al 3,7% del totale delle strutture).

Infine, le aree archeologiche (202, pari al 67,79% e al 4,6% del totale delle strutture) prevalgono rispetto ai parchi archeologici (92, pari al 30,87% e al 2,1% del totale delle strutture) o ad altre tipologie di aree simili (4, pari all'1,34% e allo 0,1% del totale delle strutture).

¹⁵ Come precisato in tale documento, sono dunque esclusi dalla rilevazione: i) gli istituti che espongono esclusivamente esemplari viventi, animali o vegetali (come, per esempio, orti botanici, giardini zoologici, acquari, riserve naturali, ecomusei); ii) gli istituti che organizzano esclusivamente esposizioni temporanee e/o mostre non permanenti; iii) le gallerie a scopo commerciale e altri istituti non destinati alla pubblica fruizione; iv) i musei diffusi; v) i musei completamente digitali.

¹⁶ Di questi 456 (10,3%) sono di arte antica – dal medioevo all'800 – e 331 (7,5%) di arte moderna e contemporanea.

Distribuzione sul territorio nazionale

Le strutture presenti sul territorio nazionale hanno una densità pari a 1,46 ogni 100 kmq e circa 1 ogni 13.360 abitanti.

Quasi la metà delle strutture è situata nel Nord Italia (46,7%, seguito dal Centro con 28,2% e dal Mezzogiorno – Sud e Isole – con il 25,1%), ove si trova anche la maggior parte dei musei e dei monumenti (musei: Nord 50,1%, Centro 27,6% e Mezzogiorno 22,3%; monumenti: Nord 41%, Centro 31,7% e Mezzogiorno 27,3%), mentre nel Mezzogiorno si concentrano le aree archeologiche (Mezzogiorno 51,7%, Centro 27,2% e Nord 21,1%).

Su scala regionale, il maggior numero di strutture si registra in Toscana (530, pari al 12%), Emilia-Romagna (456, pari al 10,3%), Lombardia (401, pari al 9,1%), Piemonte (352, pari all'8,2%) e Lazio (298, pari al 6,9%).

A testimonianza della diffusione capillare dei luoghi di interesse culturale che caratterizza il nostro paese, se il 10% delle strutture censite nel 2022 si concentra in 10 comuni (con Roma e Firenze in testa), il 31,7% si trova in piccoli comuni con meno di 5.000 abitanti, il 33,4% in comuni di media grandezza, ovvero tra i 5.000 e i 30.000 abitanti e il restante 34,9% in comuni con oltre 30.000 abitanti (Figura 2.1).

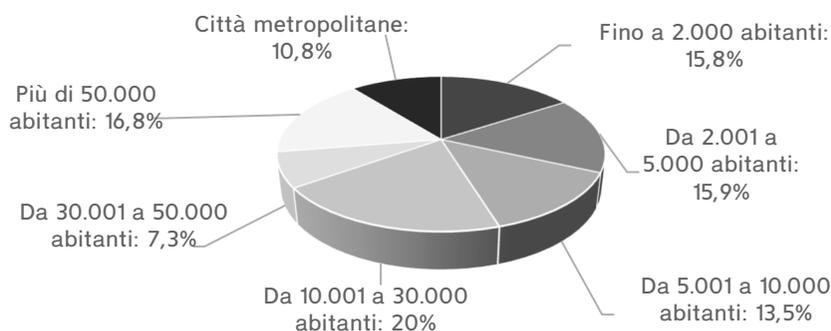


Figura 2.1 Musei e istituti simili per ampiezza demografica dei comuni (2022)

Fonte: *elaborazione propria su dati ISTAT 2023.*

L'offerta risulta dunque distribuita su tutto il territorio, anche in aree marginali dal punto di vista geografico, socio-economico e infrastrutturale. Infatti, il 39,4% delle strutture risulta localizzato nelle aree interne¹⁷, il 27,5% si trova in comuni di cintura peri-urbani¹⁸ e le restanti si collocano in comuni polo (31,5%) e in poli intercomunali (1,6%). Similmente, il 40% delle strutture è situato in piccole città e sobborghi a densità intermedia di popolazione, il 35,6% in zone rurali o scarsamente popolate e il 24% in città o zone densamente popolate.

Titolo proprietario ed entrate

Le strutture censite sono in maggioranza pubbliche (65%) e prevalentemente afferenti a enti locali e in particolari ai comuni (44,7% del totale e 68,7% di quelle pubbliche), o a titolarità statale (10,8% del totale e 16,7% di quelle pubbliche).

Gli istituti privati (35%) fanno capo prevalentemente a enti ecclesiastici e religiosi (10,3% del totale e 29,6% di quelli privati), associazioni (9,2% del totale e 26,4% dei privati) e fondazioni (6,9% del totale e 19,6% dei privati).

Quanto alle entrate, più di una struttura su due (56,2%) prevede l'ingresso a pagamento e il 40,7% ottiene proventi da servizi aggiuntivi al pubblico (bookshop, caffetteria ecc.). Inoltre, il 49,2% ha accesso a contributi e finanziamenti pubblici, mentre il 28,9% a finanziamenti privati.

Addetti e visitatori

Il personale censito nelle strutture ammonta per il 2022 a quasi 53.000 operatori (tra dipendenti, consulenti, addetti esterni, volontari, stagisti e tirocinanti), con una media di 12 addetti per struttura. La dotazione di personale tra le strutture risulta però alquanto squilibrata: quasi metà di queste

¹⁷ Le aree interne si riferiscono ai comuni svantaggiati in termini di accesso ai servizi essenziali per la salute istruzione e mobilità; questi, in base alla distanza dal polo più prossimo dotato di servizi, si classificano in intermedi (tra 20 e 40 minuti), periferici (tra 40 e 75 minuti) e ultra-periferici (oltre 75 minuti).

¹⁸ Le città italiane di prima cintura urbana corrispondono ai comuni che circondano il centro capoluogo; le città di seconda cintura urbana sono costituite dai comuni confinanti con quelli di prima cintura.

(46%) non supera i 5 addetti, nel 34% dei casi si contano tra 6 e 15 operatori e solo nel 17% dei casi si superano i 15 addetti.

Oltre che quantitativamente ridotto, il personale impiegato risulta di incerta qualità anche per l'elevata presenza di volontari, tirocinanti e stagisti: secondo l'ISTAT¹⁹ nel 2020 questi erano circa il 30% degli operatori (oltre 14.000 su quasi 48.000 totali), in media 4 per struttura (rispetto agli 11 operatori) e nel 12% dei casi l'organico era composto interamente da personale volontario che operava gratuitamente.

Quanto al pubblico, benché non si siano ancora raggiunti i livelli pre-pandemia (-17% rispetto al 2019), nel 2022 si riscontra una netta ripresa (221,8% rispetto al 2021). I visitatori si sono concentrati nelle strutture di proprietà pubblica e in particolari in quelle statali, che – come già evidenziato – costituiscono il 10,8% del totale (Tabelle 2.1 e 2.2).

I visitatori internazionali costituiscono fino al 20% del totale del pubblico in oltre un istituto su due (54,8%).

Difatti, quanto all'utenza media delle strutture, i valori più alti si riscontrano in quelle statali, nei monumenti e in quelle collocate in città o zone densamente popolate. Di contro, i valori più bassi sono relativi alle strutture di enti locali, ai musei, nonché alle strutture ubicate in zone rurali o scarsamente popolate (Figura 2.2).

Va inoltre considerato che oltre un terzo delle strutture²⁰ ha ricevuto meno di 1.000 utenti e solo il 7% ha superato i 50.000 ingressi (Figura 2.3).

Da notare anche che il 51,7% del pubblico si concentra in Lazio (23,91%), Toscana (17,08%) e Campania (10,7%), regioni nelle quali si trovano le 5 strutture che hanno registrato il maggior numero di visitatori²¹: il 18% del

¹⁹ https://www.istat.it/it/files/2022/02/REPORT_MUSEI-E-ISTITUZIONI-SIMILARI-IN-ITALIA.pdf

²⁰ Quanto ai musei, il 39,6% conta fino a 1.000 visitatori, il 30,2% fra 1.001 e 5.000, il 12,8% tra 10.001 e 50.000, il 10,15% tra 5001 e 10.000 e solo il 5% supera i 50.000 ingressi (il 2,5% tra 50.001 e 100.000 visitatori; il 2,2% tra 100.001 e 500.000 visitatori; lo 0,3%, pari a 27 strutture, oltre 500 mila visitatori).

²¹ Le strutture più visitate in Italia nel 2022 sono: Parco archeologico del Colosseo; Gallerie degli Uffizi (Uffizi, Boboli, Pitti); Parco archeologico di Pompei; Galleria dell'Accademia di Firenze e Palazzo Ducale a Venezia (Federculture, 2024).

totale dei visitatori (19.481.253) si concentra dunque nello 0,1% del totale delle strutture.

Tabella 2.1 Visitatori nei musei e istituti simili per forma giuridica del soggetto titolare (2022)

	Val. assoluto	% sul totale
Titolarietà pubblica	77.139.435	71,5%
Titolarietà privata	30.760.517	28,5%
TOT.	107.899.952	100%

Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT 2023.

Tabella 2.2 Visitatori nei musei e istituti simili di proprietà pubblica per tipologia di soggetto titolare (2022)

	Val. assoluto	% sul tot. pubblici	% sul totale
Istituti statali	46.929.271	60,8%	43,5%
Istituti di enti locali	21.294.183	27,6%	19,7%
Altro	8.915.981	11,6%	8,3%
TOT.	77.139.435	100%	71,5%

Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT 2023.

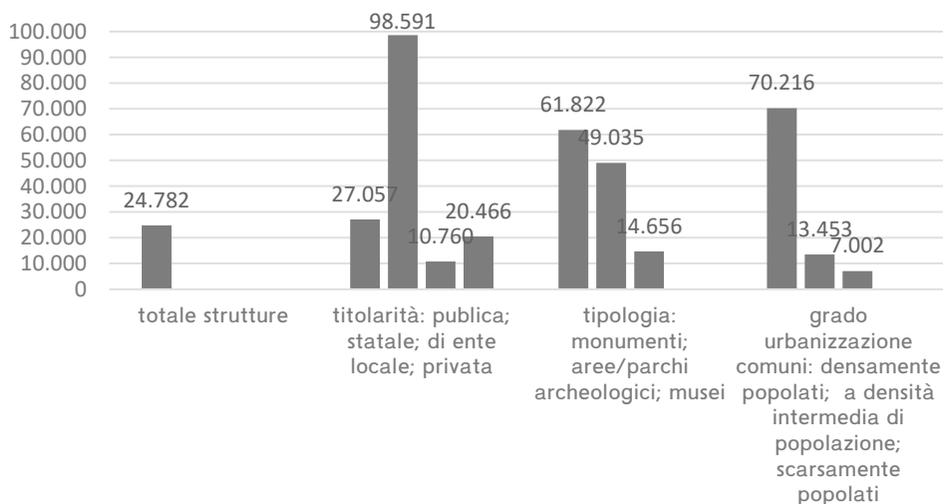


Figura 2.2 Utenza media delle strutture per titolarità, tipologia e grado di urbanizzazione dei comuni (2022)

Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT 2023.

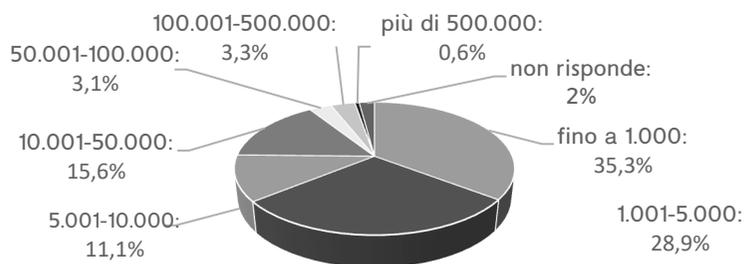


Figura 2.3 Strutture per numero medio di visitatori (2022)

Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT 2023.

Servizi e attività

Trai i servizi erogati, molto diffuse risultano le visite guidate (89,5%) e sempre più sono le strutture che propongono attività didattiche per bambini, ragazzi e gruppi scolastici (50,6% laboratori; 51,9% percorsi dedicati), organizzano convegni, conferenze e seminari (54,3%), esposizioni temporanee (50,7%), nonché spettacoli dal vivo (50,1%). Inoltre, circa una struttura su due dispone di una sala/laboratorio per attività didattiche, di studio, di ricerca e/o per convegni (57,8%), di una sala video/multimediale (40,5%) e di connessione Wi-Fi gratuita (39,3%).

Quanto ai servizi per l'accessibilità, in più di 6 strutture su 10 sono presenti servizi igienici (68,2%) e dispositivi (rampe, piattaforme, ascensori ecc.) (62,2%) a norma per utenti con disabilità. In meno del 50% dei casi si rilevano, invece, una segnaletica chiara e leggibile (41,1%) e un'ideale pavimentazione (35,2%). Non molte risultano le strutture che dispongono di un'assistente dedicato durante la visita (11%), nonché di percorsi e programmi di visita appositamente differenziati per persone con disabilità cognitiva o visiva²².

Infine, nel 2022 risultano notevolmente aumentati i servizi e le attività di natura digitale, implementati soprattutto a seguito dell'emergenza pandemica per far fronte alla necessità di rafforzare le relazioni con il pubblico (Figura 2.4). Quanto ai supporti digitali alla visita, i più diffusi risultano i video e/o *touch screen* (31,2%), QR Code e/o sistemi di prossimità (Bluetooth, WI-FI ecc.) (27,5%), supporti multimediali (allestimenti interattivi, ricostruzioni virtuali, realtà aumentata ecc.) (22,4%) e applicazioni per smartphone e tablet (18,2%).

Similmente, gli incrementi più evidenti nell'ultimo triennio (2019-2021) si rilevano quanto alle attività di digitalizzazione dei beni esposti (59,3%, di cui 32,8% parziale e 26,5% integrale) e conservati in deposito (57,8%, di cui 43,1% parziale e 14,7% totale).

²² Percorsi tattili o podottati e/o carte con disegni a rilievo, cataloghi e/o pannelli esplicativi in braille ecc.: 10,7%; mappe tattili orientative (fisse e/o portatili) degli spazi fisici della struttura: 8,5%; video nella lingua italiana dei segni (LIS), dotati anche di sottotitoli in italiano e voce narrante: 5,9%; mappa e percorsi con i simboli della comunicazione aumentativa alternativa (CAA): 2,4%.

Quanto ai rapporti con il territorio, il 57% delle strutture ha attuato progetti formali di collaborazione e/o partenariato con altre istituzioni culturali locali e il 42% ha aderito a reti e/o sistemi museali e/o a sistemi di servizi culturali integrati.

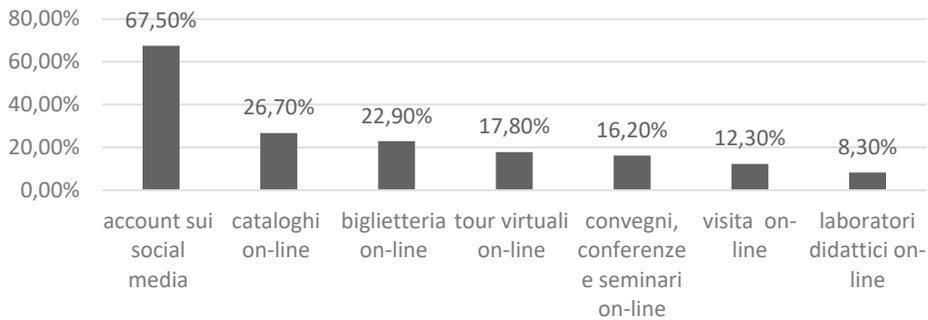


Figura 2.4 Servizi e le attività di natura digitale (2022)

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT 2023.

Infine, tra le attività strategiche sulle quali investire, quasi un istituto su due indica le campagne di informazione e di comunicazione per aumentare il pubblico dei visitatori, seguite dall'organizzazione di manifestazioni ed eventi per ampliare l'offerta (25,5%), dalla collaborazioni con enti, istituzioni scolastiche e/o associazioni per la realizzazione di progetti culturali e sociali sul territorio (24,9%), dagli interventi di ristrutturazione dell'edificio e/o di adeguamento degli impianti (23,4%) e dalle nuove assunzioni di personale per garantire la continuità e la qualità di servizi essenziali (19,9%)²³.

²³ Meno diffusa risulta la propensione a investire per il potenziamento delle forme di fruizione a distanza delle collezioni (es: tour virtuali, opere digitalizzate, soluzioni narrative digitali ecc.) (15,7%) e per interventi urgenti di manutenzione e/o restauro dei beni e delle collezioni (14,4%) e ancora meno per l'acquisizione di nuovi locali per ospitare i beni e/o le collezioni (6,5%), per le nuove acquisizioni di beni e/o collezioni per rinnovare o migliorare l'offerta (6,1%) o per interventi formativi per la qualificazione del personale (4,4%).

Riferimenti bibliografici

- BARBATI C., CAMMELLI M., SCIULLO G., a cura di (2011), *Diritto e gestione dei beni culturali*, Il Mulino, Bologna.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012), "Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali", in Golinelli G.M., a cura di, *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.
- BECATTINI G. (1999), "La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali", *Economia e Politica Industriale*, 103, pp. 5-16.
- BORGONOVÌ E. (2011), "Creare valore con la cultura", in Attanasi G. e Giordano F., a cura di, *Eventi, cultura e sviluppo. L'esperienza de La Notte della Taranta*, Egea, Milano, pp. XVII-XIX.
- BORGONOVÌ E., MONTELLA M. (2016), "Gestione dei musei italiani", in Montella M., a cura di, *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova, pp. 134-137.
- BOURDIEU P. (1979), *La distinction*, Les éditions de minuit, Paris.
- BRESSO M. (2002), *Per una economia ecologica*, Carocci, Roma.
- CAROLI M.G. (1999), *Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- CEMAT (2000), *12a Conferenza europea dei Ministri responsabili per l'assetto territoriale*, Hannover, 7 e 8 settembre 2000.
- CHASTEL A. (1980), "L'Italia museo dei musei", in TCI, *Capire l'Italia. I musei*, Touring, Milano, pp. 11-14.
- CLEMENTI A., a cura di (2002), *Interpretazioni di paesaggio*, Meltemi, Roma.
- COE – CONSIGLIO D'EUROPA (2000), *Convenzione Europea del Paesaggio*, ETS n. 176, Firenze, 20 ottobre 2000.
- COE – CONSIGLIO D'EUROPA (2005), *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la Società*, STCE n. 199, Faro, 27 ottobre 2005.
- CORBOZ A. (1985), "Il territorio come palinsesto", *Casabella*, 516(9), pp. 22-27.
- DANSERO E. (1996), *Ecosistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale tessile*, Franco Angeli, Milano.
- DANSERO E. (1998), "Distretti industriali e ambiente: un percorso di ricerca", *Sviluppo Locale*, 7, pp. 93-112.

- DELLA TORRE S., MONTELLA M., SCIULLO G. (2016a), "Paesaggio", in Montella M., a cura di, *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova, pp. 60-63.
- DELLA TORRE S., MONTELLA M., PETRAROIA P. (2016b), "Conservazione preventiva e programmata", in Montella M., a cura di, *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova, pp. 101-106.
- DUNNING J.H. (2000), "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity", *International Business Review*, 9(2), pp. 163-190.
- EMILIANI A. (1973), "Musei e museologia", in Romano R., Vivanti C., a cura di, *Storia d'Italia. I documenti*, Vol. 2, Einaudi, Torino, pp. 1613-1655.
- EMILIANI A. (1974), *Una politica dei beni culturali*, Einaudi, Torino.
- FAIRCLOUGH G. (2009), "New heritage frontiers", In COE, *Heritage and beyond*, Council of Europe Publishing, pp. 29-41.
- FEDERCULTURE (2024), *Impresa Cultura*, 19° rapporto annuale Federculture 2023, Gangemi, Roma.
- GAMBINO R. (2002), "Maniere di intendere il paesaggio", in Clementi A., a cura di, *Interpretazioni di paesaggio*, Meltemi, Roma, pp. 54-72.
- GIOLI A. (1997), *Monumenti e oggetti d'arte nel Regno d'Italia. Il patrimonio artistico degli enti religiosi soppressi tra riuso, tutela e dispersione. Inventario dei "Beni delle corporazioni religiose" 1860-1890*, MIBACT, Roma.
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- GUALDANI A. (2014), "I beni culturali immateriali: ancora senza ali?", *Aedon*, 1.
- HIRSCH F.H. (1977), *Social Limits to Growth*, Routledge and Kegan Paul, London.
- ISTAT (2023), *Indagine sui musei e le istituzioni assimilabili*, <https://www.istat.it/it/archivio/167566>
- KALANDIDES A. (2012), "Place Branding and Place Identity. An integrated approach", *Taifor Journal*, 43(1).
- KAVARATZIS M., HATCH M.J. (2013), "The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory", *Marketing Theory*, 13(1), pp. 69-86.
- KLEMM G.F. (1854), *Allgemeine Kulturwissenschaft*, BG Teubner, Leipzig.
- LEHTINEN U., LEHTINEN J.R. (1991), "Two approaches to service quality dimension",

- Service Industries Journal*, 11(3), pp. 287-303.
- MACCANICO A. (2003), "Prefazione", in Valentino P.A., *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, pp. VII-VIII.
- MALINOWSKI B. (1944), *Una teoria scientifica della cultura*, Feltrinelli, Milano.
- MAZZA G. (1997), *Problemi di assiologia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M., a cura di, *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 3-70.
- MONTELLA M. (2016a), "Cultura: nozione antropologica", in Montella M., a cura di, *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova, pp. 19-20.
- MONTELLA M. (2016b), "Tutela", in Montella M., a cura di, *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova, pp. 95-98.
- MONTELLA M. (2016c), "Valore", in Montella M., a cura di, *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova, pp. 109-112.
- MONTELLA M., PETRAROIA P. (2016), "Valorizzazione", in Montella M., a cura di, *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova, pp. 112-118.
- NONAKA I., VON KROGH G. (2009), "Perspective – Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory", *Organization Science*, 20(3), pp. 635-652.
- PAVAN-WOOLFE L. (2019), "L'azione del Consiglio d'Europa in materia culturale dal 1954 alla Convenzione di Faro", in Pavan-Woolfe L., Pinton S., a cura di, *Il valore del patrimonio culturale per la società e la comunità. La Convenzione del Consiglio d'Europa tra teoria e prassi*, Linea edizioni, Padova, pp. 35-71.
- PETRAROIA P. (2014), "La valorizzazione come dimensione relazionale della tutela", in Negri-Clementi G., Stabile S., a cura di, *Il diritto dell'arte. La protezione del patrimonio artistico – 3*, Skira, Milano, pp. 41-49.
- POLANYI M. (1966), *The Tacit Dimension*, Doubleday, London.
- POMIAN K. (2001), "Il museo d'arte e la storia", in Scolaro M., Di Teodoro F.P., a cura di, *L'intelligenza della passione. Scritti per Andrea Emiliani*, Minerva, Bologna, pp. 457-461.
- RULLANI E. (1997), "Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio", in Bramanti A., Maggioni M.A., a cura di, *La dinamica dei sistemi*

- produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, FrancoAngeli, Milano, pp. 85-111.
- SCARROCCHIA S. (1995), *Alois Riegl: teoria e prassi della conservazione dei monumenti*, Clueb, Bologna.
- SEGRE G. (2005), "Intervento", in Amici Scuola Normale Superiore Di Pisa, a cura di, *Beni culturali nel bilancio sociale di impresa*, Scuola Superiore Normale, Pisa, pp. 73-83.
- SVENSSON G. (2001), "Glocalization" of business activities: a "glocal strategy" approach, *Management Decision*, 39(1), pp. 6-18.
- TOSCANO B. (1972), "Museo locale e territorio", *Spoletium*, XIV(16-17), pp. 3-8.
- TYLOR E.B. (1871), *Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*, 2, Murray, London; tr. it. *Alle origini della cultura*, Edizioni dell'Ateneo, Roma, 1985.
- UNESCO (2003), *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*, Parigi, 17 ottobre 2003.
- URBANI G. (1981), *Le risorse culturali*, inedito, ora in Id. (2000), *Intorno al restauro*, Zanardi B., a cura di, Skira, Milano, pp. 49-55.
- VALENTINO P.A., MISIANI A., a cura di (2004), *Gestione del patrimonio culturale e del territorio. La programmazione integrata nei siti archeologici nell'area euro-mediterranea*, Carocci, Roma.
- VOLTAIRE (1821), "Essai sur les moeurs [1756]", in Id., *Oeuvres complètes*, 5, Esneaux, Paris, 1821.
- WARNIER J.P. (2005), *La cultura materiale*, Meltemi, Roma.
- ZEITHAML V.A., BITNER M.J. E GREMLER D.D. (1996), *Service Marketing: Integrating Customer*, McGraw-Hill, New York.

L'impresa-museo e il suo governo

Dopo aver introdotto i concetti di azienda e impresa, il capitolo li applica agli istituti culturali declinando la creazione del valore allo specifico caso dei musei, in qualità di istituti culturali pubblici per destinazione, se non anche per proprietà. Avvalendosi dell'approccio sistemico, l'impresa-museo viene inoltre indagata come sistema complesso – aperto, socio-tecnico, cognitivo, dinamico e vitale – e in costante dialogo con i sovra-sistemi di riferimento, per poi analizzarne il rapporto con il micro- e il macro-ambiente, con particolare riferimento alle sfide poste dal contesto attuale e all'evoluzione di tali relazioni nel tempo. Nell'ultima parte si introduce il tema del governo dell'impresa-museo, presentando i criteri dell'agire manageriale e le finalità aziendali nella loro diversa declinazione, dalla definizione della missione e della strategia fino al dispiegamento delle funzioni della direzione (pianificazione, organizzazione, conduzione e controllo). Nel capitolo si forniscono approfondimenti sui concetti di esternalità, beni pubblici e beni meritori, approccio fordista, stakeholder e shareholder applicati al patrimonio culturale. Vengono inoltre presentati in chiave comparativa diversi esempi di *mission statements* museali.

di *Mara Cerquetti*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- museo-impresa e redditività nei musei;
 - museo come sistema complesso e rapporto con i sovra-sistemi di riferimento;
 - micro- e macro-ambiente;
 - criteri e obiettivi dell'agire manageriale.
-

3.1 La creazione di valore nell'impresa-museo

Negli studi di management i concetti di azienda e impresa sono spesso utilizzati come sinonimi anche se distinti sia sul piano giuridico che aziendale (Sciarelli, 2004, 2017).

Il Codice Civile identifica infatti l'azienda con il «complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa» (art. 2555). Sebbene non esplicitamente presente nel Codice Civile, la definizione di impresa è desumibile dall'art. 2082, riconoscibile nell'attività economica organizzata dall'imprenditore ai fini della produzione e dello scambio di beni e servizi. La distinzione tra insieme di beni e attività che si esercita su di essi è evidente anche nell'etimologia dei due termini: azienda deriva dallo spagnolo antico *hazienda*, oggi *hacienda*, corrispondente al latino *facienda*, «cose da farsi», da cui l'italiano *faccenda*¹, mentre impresa deriva da *imprenderre*, dal latino *imprehendere*, composto di *in-* e *prehendere*, «prendere», ovvero intraprendere, dare inizio a un'opera, a un'attività².

Ancora diversa è la differenziazione operata dagli aziendalisti, per i quali la nozione di azienda ha un'accezione più ampia di quella di impresa. L'azienda è un insieme di persone organizzate intorno a un obiettivo comune, che dura nel tempo e utilizza e trasforma i fattori di produzione per realizzare beni e servizi con cui soddisfare i bisogni (Masini, 1970); le aziende comprendono famiglie, imprese, enti della pubblica amministrazione ed enti non profit (o *not for profit*). Con imprese, invece, si intendono più specificamente le imprese di produzione, ovvero aziende che producono beni e servizi da scambiare sul mercato – in contrapposizione alle aziende di erogazione, finalizzate alla soddisfazione dei bisogni. Le imprese hanno scopo di lucro, in quanto fine dello scambio è la produzione di utili che consentano di remunerare non solo il capitale impiegato nell'iniziativa economica, ma tutti i fornitori di fattori di produzione, inclusi i lavoratori (Dubini, 2017, p. 21). Quando lo scambio avviene tra un'impresa e i consumatori finali, si parla di interazione B2C (*business to consumer*); quando invece coinvolge due imprese, l'interazione è di tipo B2B (*business to business*). Le imprese possono inoltre essere classificate

¹ <https://www.treccani.it/vocabolario/azienda/>.

² <https://www.treccani.it/vocabolario/imprenderre/>.

in base all'attività esercitata (commerciali, culturali, turistiche ecc.), alla dimensione (piccole, medie, grandi), al mercato servito (locali, nazionali, internazionali) e alla natura della proprietà (pubbliche, private, miste).

Agli inizi del nuovo millennio i primi tentativi di accostare i termini di azienda e impresa ai beni e agli istituti culturali hanno sollevato non poche resistenze, in particolare in ambito umanistico, per il timore del prevalere di un approccio economicistico, volto alla mercificazione, se non alla svendita, della cultura (Settis, 2005, 2006). C'è voluto del tempo per metabolizzare la definizione già fornita da Bagdadli nel 1997 in cui, sulla scia di Airoldi *et al.* (1994), si chiariva che l'azienda è l'*ordine economico*, ovvero il sistema degli accadimenti economici, di un istituto culturale. A tal proposito, come sostiene Grandori (1995, p. 68),

per definire un'attività come economica non è essenziale [...] che essa sia valorizzabile in termini monetari, importa che essa assorba risorse scarse per un uso definito, per produrre un certo tipo di output e non un altro. In questo senso, per un'attività economica sono definibili dei "costi" a fronte di "benefici" (né gli uni né gli altri necessariamente monetizzabili).

Ne consegue che tutti gli istituti culturali – che ai sensi dell'art. 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.Lgs. 42/2004) comprendono musei, biblioteche e archivi – possono essere considerati aziende in quanto svolgono un'attività economica, avvalendosi di risorse (umane, tecniche, finanziarie) non illimitate per realizzare servizi con i quali soddisfare bisogni sia materiali (come il bisogno di sostentamento del personale) che immateriali (come il bisogno di conoscenza espresso dagli utenti). Tale definizione soddisfa sia il significato *formale* che quello *sostanziale* di economia, di cui si è dato conto nel primo capitolo (Polanyi, 1977).

A differenza delle imprese, gli istituti culturali, in quanto organizzazioni non profit, non sono finalizzati al conseguimento di utili. Il venir meno della finalità del reddito non li dispensa però dalla creazione di valore, carattere distintivo di ogni impresa. Come afferma Golinelli (2000, p. 317), infatti, «ogni tipologia organizzativa teleologicamente orientata alla sopravvivenza mediante creazione di valore [...] aderisce logicamente alla categoria delle imprese e non di altre organizzazioni». Sulla stessa linea, Rullani e Vicari (1999, p. 19) sostengono che

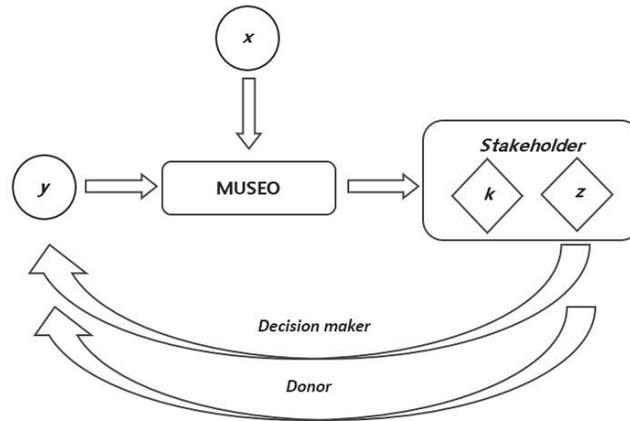
l'impresa [...] ha una finalità specifica, che nasce dalla sua natura di impresa e che non può essere confusa con la funzione ad essa assegnata da alcuno [...]. L'unica finalità possibile [...] le deriva dall'essere impresa, cioè un sistema che opera in una logica di continua creazione di valore economico. [...] La finalità che possiamo attribuire all'impresa, l'unica finalità che abbia senso, è la continuazione dell'esistenza attraverso la capacità di autogenerazione nel tempo, che avviene mediante la continua creazione di valore economico. Solo in questo senso si può parlare di finalità dell'impresa.

I musei, siano essi organizzazioni pubbliche o private, al pari degli altri istituti culturali, non possono sottrarsi a logiche di prestazione e remunerazione, creando valore per sé stessi, per i propri utenti e per gli altri stakeholder interni ed esterni (personale, fornitori, finanziatori, imprese delle filiere connesse e correlate ecc.), né di competizione, in primo luogo rispetto agli altri beni meritori, essendo le risorse scarse e destinabili a usi alternativi (Montella, 2016).

A tal riguardo è opportuno precisare che il valore atteso dai musei in quanto organizzazioni pubbliche – se non per proprietà, sempre per destinazione – non proviene tanto dalla riscossione diretta dei biglietti di ingresso o dalle attività connesse ai servizi aggiuntivi, ma consiste in **esternalità** positive che, a loro volta, possono tradursi in benefici, anche materiali, per l'istituzione stessa. In primo luogo, come afferma Montella (2016), se il valore delle esternalità supera i costi sostenuti per generarle, si può considerare la spesa pubblica remunerata anche nel caso di deficit di bilancio; in secondo luogo, la creazione di esternalità positive può incidere altrettanto positivamente sia sulle scelte di allocazione delle risorse pubbliche sia sui possibili contributi privati (Figura 3.1).

Esternalità

Le esternalità sono gli effetti che l'attività di un'unità economica esercita al di fuori delle transazioni di mercato, sulla produzione o sul benessere di altre unità, senza che queste paghino nel caso di esternalità positive (economie esterne) o ricevano un indennizzo, nel caso di esternalità negative (diseconomie esterne).



x = ricavi
 y = proventi (sussidi pubblici e privati)
 k = valore immateriale per gli stakeholder
 z = valore materiale per gli stakeholder
 $x + y$ = valore per l'azienda-museo
 $k + z$ = valore per gli stakeholder

Figura 3.1 La redditività nel museo

Fonte: elaborazione propria da Montella, 2016.

I proventi derivanti da una maggiore attrazione di sussidi pubblici e donazioni private potrebbero essere così considerati un «probante indicatore» delle esternalità generate, ovvero del gradimento mostrato dal pubblico e dell'ulteriore valore prodotto. Un museo può generare esternalità positive in termini di valore materiale (maggiori introiti per le imprese culturali turistiche, della ristorazione e della ricettività del territorio) e immateriale (benessere e coesione sociale, qualità della vita ecc.) per diverse categorie di stakeholder.

In sintesi, i musei, al pari degli altri istituti culturali, possono essere considerati imprese che espletano un servizio pubblico o un servizio privato di utilità sociale (D. Lgs. 42/2004, art. 101, cc. 3 e 4), ovvero imprese sociali e di servizi finalizzate alla creazione e alla diffusione di valore per la soddisfazione di un bisogno di cultura, oltre che per la loro sopravvivenza. L'impresa-museo, dunque, gestendo risorse, svolge un'attività economica e opera in una logica di continua creazione di valore economico. Ne conse-

gue che non necessariamente obiettivi economici e culturali siano da considerare in conflitto, ma che piuttosto gli obiettivi economici possono giovare a quelli culturali, qualora concorrano al perseguimento delle finalità dell'istituto culturale, coincidente con la conservazione e l'uso pubblico del patrimonio. Al pari delle altre imprese, anche le politiche attivate da un istituto culturale vanno dunque valutate sulla base della capacità di rispondere adeguatamente a una domanda di cultura, e in particolar modo di beni culturali, non solo crescente, ma anche mutata e sempre più eterogenea, attraverso l'identificazione e la soddisfazione dei bisogni espressi dai nuovi pubblici (Approfondimento 3.1).



Approfondimento 3.1

Beni pubblici e beni meritori

Sebbene talvolta nella pratica coincidano, beni pubblici e beni meritori sono concetti distinti.

Caratteristiche di un bene pubblico sono la *non escludibilità* e il *consumo congiunto* (o *non rivalità*): se, da un lato, nessuno può essere escluso dal consumo di un bene pubblico (non escludibilità), dall'altro il consumo da parte di un individuo non preclude la contemporanea possibilità di goderne da parte di altri individui (consumo congiunto). I musei possono essere considerati beni pubblici impuri, in quanto non soddisfano pienamente tali caratteristiche. Sono infatti spesso soggetti al pagamento di un prezzo che, ancorché non di mercato – ovvero determinato dall'incontro tra domanda e offerta e in grado di coprire i costi di produzione –, può escludere alcune categorie dal consumo; inoltre, nel caso di raggiunta capacità di carico, non possono garantire pienamente il consumo congiunto, ma un'accessibilità fisica limitata.

I beni meritori (o di merito) sono beni meritevoli di tutela pubblica indipendentemente dalla richiesta che ne fanno i potenziali utenti³. Introdotti nella letteratura economica da Musgrave (1959), sono beni che gli individui tendono a sovra- o sotto-consumare (ovvero beni richiesti troppo o troppo poco) perché le loro preferenze sono "irrazionali" o "difettose". Ciò porta gli individui a fare scelte non ottimali, che sono dannose per il loro benessere⁴. Pertanto lo Stato è chiamato a farsene carico assumendo comporta-

³ https://www.treccani.it/enciclopedia/bene-meritorio_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/.

⁴ https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-1-4614-7753-2_663.

menti paternalistici per garantirne una produzione ottimale. Sono considerati beni meritori i beni che soddisfano bisogni talmente importanti per la collettività che non possono essere lasciati alla sola dinamica del mercato, come l'istruzione, il servizio sanitario, la sicurezza. La meritorietà di un bene può variare nel tempo essendo soggetta alle "preferenze di comunità". Ne costituisce un esempio la spesa pubblica per la sanità o l'istruzione, che varia da un paese all'altro.

3.2 L'impresa-museo come sistema complesso

Il connotato distintivo di un'impresa è il suo carattere economico, ovvero il fatto di trasformare risorse (scarse) per ottenere beni e/o servizi di maggior valore destinati a essere scambiati con i clienti/utenti, al fine di soddisfarne, direttamente o indirettamente, i relativi bisogni. Come già discusso, nel caso delle organizzazioni non profit come i musei la remunerazione della spesa pubblica e/o privata investita è data dalle esternalità generate. Per raggiungere tale obiettivo è necessaria un'«organizzazione economica che, mediante l'impiego di un complesso differenziato di risorse», svolga «processi di acquisizione e di produzione di beni o servizi da scambiare con entità esterne» (Sciarelli, 2004, p. 5) al fine di conseguire valore. L'organizzazione è, dunque, un insieme di risorse orientate al perseguimento di una finalità comune, in un costante rapporto con l'ambiente di riferimento.

Gli elementi distintivi di un'impresa, pertanto, sono:

1. l'organizzazione di beni e persone, ovvero l'insieme di risorse umane e tecniche, materiali e immateriali impiegate nel processo produttivo;
2. il processo produttivo, consistente nell'acquisizione, nella produzione e nello scambio;
3. la produzione di valore, ovvero di beni e servizi di valore maggiore rispetto ai fattori produttivi impiegati per la soddisfazione dei bisogni.

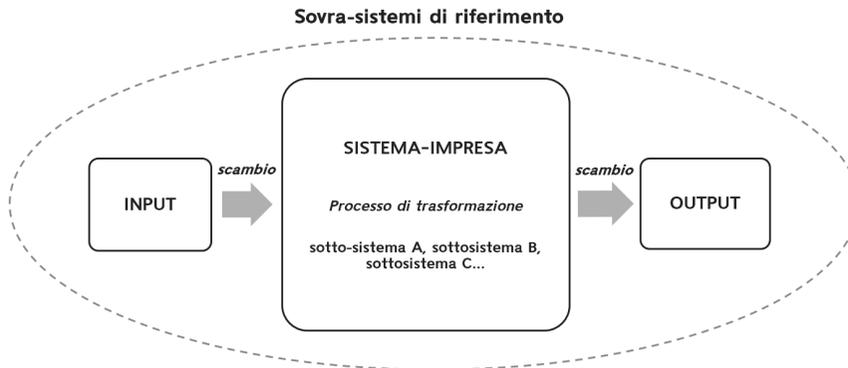


Figura 3.2 L'impresa come sistema

Fonte: *elaborazione propria.*

Ogni impresa è un'organizzazione costituita da un insieme di parti, ciascuna delle quali deputata a una particolare funzione per il conseguimento di uno scopo comune; le parti formano un insieme organico, perché la specializzazione delle parti è accompagnata dal coordinamento complessivo; per vivere, l'impresa intrattiene scambi di input e output con l'esterno (Figura 3.2). Tenendo conto di queste caratteristiche possiamo considerare ogni impresa un sistema, ovvero un'entità di cui è possibile individuare i confini e le relative dimensioni e riconoscerne le componenti, caratterizzata dall'interazione tra le parti e tendente nel suo insieme a un equilibrio (al mutare di una componente mutano anche le altre) e a un fine comune. Il sistema si compone di sotto-sistemi e presuppone sovra-sistemi. Il sistema consta inoltre di una struttura, ma non si identifica con essa: se, infatti, la struttura è data da «una serie di legami logico-fisici che permettono alle componenti di essere in relazione reciproca e potenzialmente di creare sinergie» (Golinelli e Gatti, 2000-2001, p. 55), il sistema presuppone l'attivazione di tali relazioni strutturali, ovvero l'interazione tra le componenti, in un processo di scambio di risorse e condivisione di conoscenze volto al raggiungimento di un fine comune.

Più precisamente l'impresa può essere definita un sistema complesso:

- *aperto*, in quanto intrattiene continue relazioni di scambio con altre entità e sistemi esterni, ai fini sia dell'approvvigionamento di risorse da

impiegare nel processo produttivo (input) sia della cessione sul mercato del prodotto della propria attività (output);

- *socio-tecnico*, che si avvale di risorse umane e tecniche (mezzi di produzione, come impianti, attrezzature, tecnologie, ecc.) caratterizzate da disponibilità limitata;
- *cognitivo*, in quanto il suo patrimonio principale è costituito dalle risorse immateriali o intangibili, come la capacità innovativa e la reputazione, e non solo dal patrimonio materiale tangibile, fatto di impianti, macchinari, attrezzature ecc. Nell'attuale economia della conoscenza il *know-how* e il *learning by doing* sono infatti componenti essenziali del successo delle imprese. Secondo questa accezione l'impresa può essere definita un sistema di conoscenze atto a produrre nuova conoscenza (Rullani, 2004);
- *dinamico*, ovvero in continuo mutamento, nella misura in cui reagisce, anticipa, risponde o si adatta ai cambiamenti esterni.

Pertanto l'impresa può essere considerata un sistema *vitale*, soggetto al dinamismo dell'ambiente circostante, che si relaziona con i sovra-sistemi di riferimento modificandosi nel tempo, ovvero

un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per accrescere e apprendere, per svilupparsi e adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente (Beer, 1991, p. 63).

Secondo l'approccio sistemico, ai fini della propria sopravvivenza, l'impresa non può prescindere dalla consonanza e dalla risonanza con i sovra-sistemi di riferimento (Golinelli, 2005).

Il museo-impresa è un sistema complesso, in costante dialogo con i sovra-sistemi di riferimento. Il museo si relaziona con l'esterno ricercando sul mercato le risorse (input) necessarie per lo svolgimento della sua attività. Un ruolo rilevante assume oggi la ricerca di personale adeguatamente formato al fine di fornire servizi di qualità (output) che soddisfino il nuovo bisogno di cultura proveniente dal mercato. Tra le altre risorse umane e tecniche, si avvale di dotazioni tecnologiche per la gestione delle proprie

attività (catalogo, conservazione e restauro, servizi al pubblico ecc.). Il museo-impresa non è un sistema statico, ma si evolve in relazione ai cambiamenti del contesto esterno, a cui, ai fini della sua sopravvivenza, deve rispondere in maniera consonante e risonante. Il dibattito sull'innovazione digitale e delle figure professionali dei musei costituisce un esempio della vitalità dell'impresa-museo.

3.3 L'impresa-museo e il suo ambiente

L'ambiente è il contesto all'interno del quale l'impresa è chiamata a svolgere la sua funzione e si configura come un sistema di vincoli e opportunità (Sciarelli, 2017, p. 17). Possiamo distinguere due tipologie di ambiente, uno prossimo (*micro-ambiente* o mercato) e uno più ampio (*macro-ambiente*). La differenza tra queste due tipologie di ambiente non risponde però semplicemente a criteri di vicinanza o estensione. Il macro-ambiente, infatti, è un contesto che l'impresa non sceglie e su cui non può agire se non in circostanze particolari; il micro-ambiente, invece, è frutto delle scelte dell'impresa stessa e su di esso l'impresa può esercitare un'influenza determinante ai fini della sua sopravvivenza.

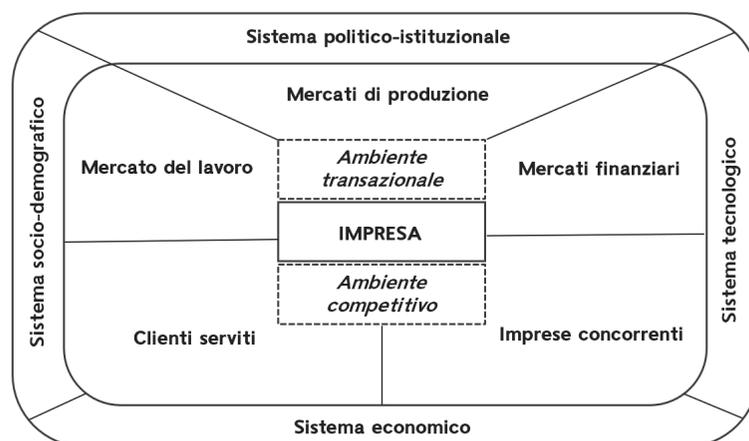


Figura 3.3 Il rapporto impresa-ambiente

Fonte: elaborazione propria da Sciarelli, 2004.

Nel contesto attuale, in cui alla sfida della complessità si affianca quella della globalizzazione, l'impresa deve far fronte a diversità, variabilità e turbolenza, con flessibilità, acquisendo e utilizzando conoscenze che le consentano di rispondere efficacemente alle sollecitazioni esterne.

3.3.1 Il macro-ambiente

Possiamo distinguere quattro diverse tipologie di macroambiente o sottosistemi con cui ogni impresa deve confrontarsi (Figura 3.3):

1. il *sistema politico-istituzionale*, rappresentato dalla forma di governo e dall'ordinamento legislativo prevalente nel contesto di riferimento, che fornisce, attraverso leggi, sistema fiscale, norme a tutela del lavoro ecc., la cornice giuridico-istituzionale entro cui prendono corpo le strategie aziendali;
2. il *sistema culturale-tecnologico*, dato dal sistema di valori della società in cui si opera e dall'avanzamento delle conoscenze scientifiche e tecnologiche, che influenzano sia l'impiego delle risorse sia il loro consumo;
3. il *sistema socio-demografico*, dato dalla struttura della popolazione residente e dalle relazioni fra gli individui e i gruppi che la compongono, distinti per provenienza, religione, classe sociale, età, livello socio-economico, condizione professionale ecc.;
4. il *sistema economico*, delineato dalle macrovariabili economiche che influenzano l'operato delle imprese (produzione agricola e industriale, prezzi, crediti, investimenti ecc.), da non confondere con il mercato, che costituisce un sistema di microvariabili. Rispetto ai modelli teorici di economie di mercato o di piano, le imprese oggi operano in economie miste o d'intervento, in cui la presenza del pubblico si intreccia a quella privata. Una delle caratteristiche delle economie miste è il *welfare state* (o stato di benessere), ovvero lo stato assistenziale (o sociale), consistente nell'intervento dello Stato in alcuni settori economici (assistenza sanitaria, istruzione, accesso alla cultura, assistenza di invalidità, sistema pensionistico ecc.) al fine di eliminare le disuguaglianze sociali. Negli ultimi anni si è assistito alla crisi del *welfare state*, con la conseguente privatizzazione di alcuni servizi pubblici (ferrovie, telecomuni-

cazioni ecc.), con il triplice obiettivo di migliorare l'efficienza dei servizi offerti ai cittadini, garantire una riduzione delle tariffe in virtù della presenza di un sistema concorrenziale, e ottenere risorse finanziarie da parte dello Stato e degli Enti Locali.

Il sistema dei beni culturali e, più in particolare, dei musei, opera oggi in un contesto enormemente mutato rispetto al passato.

Analizzando il contesto nazionale, tra le innovazioni che contraddistinguono il sistema politico-istituzionale, per lo specifico ambito culturale va sicuramente menzionata la riforma organizzativa del Ministero della Cultura (MiC, ex MiBACT). Avviata nel 2014, la riforma ha puntato a «semplificare l'amministrazione periferica, ammodernare la struttura centrale, rilanciare le politiche di innovazione e formazione, valorizzare le arti e l'architettura contemporanee con particolare riferimento alle periferie urbane»⁵. La riforma ha inoltre dato maggiore autonomia ai musei statali italiani, finora grandemente limitati nelle loro potenzialità, istituendo anche una direzione generale per i musei con il compito di creare il Sistema Museale Nazionale. Più di recente, l'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale – *Digital Library* del Ministero della cultura ha redatto il Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale (PND). Il Piano è «articolato in tre sezioni, tra loro collegate in una dimensione di processo: la visione, che prefigura la trasformazione e le opportunità del cambiamento, indicando gli obiettivi a lungo termine; la strategia, che definisce il percorso per implementare e conseguire gli obiettivi; le linee guida, quali strumenti operativi che supportano la pianificazione e l'esecuzione delle attività legate alla digitalizzazione del patrimonio e alla trasformazione digitale dei luoghi e degli istituti della cultura»⁶.

Sul piano culturale-tecnologico, non va trascurato il ruolo crescente del digitale anche nella produzione di beni e servizi culturali e nei relativi consumi. Il Quinto Rapporto Auditel-Censis conferma che il digitale è «parte integrante della quotidianità della maggioranza degli italiani, che riconoscono che l'online abbia migliorato la qualità della loro esistenza semplificando e rendendo più veloci molte delle loro attività» (Auditel-

⁵ <https://www.beniculturali.it/comunicato/verso-un-nuovo-mibact-in-vigore-la-riforma-del-ministero-primo-giorno-di-applicazione-della-riorganizzazione>.

⁶ <https://digitallibrary.cultura.gov.it/il-piano/>.

Censis, 2022, p. 3). Nel 2022 sono stati registrati 93 milioni e 200.000 dispositivi connessi a Internet all'interno delle abitazioni italiane, ovvero circa 20 milioni di device connessi in più rispetto a cinque anni prima. Il PNRR ha inoltre destinato 6,7 miliardi di euro per connettere tutta l'Italia entro il 2026 con reti ad altissima velocità, fisse e mobili. Alle implicazioni della rivoluzione digitale non sono estranei i musei. Le tecnologie digitali stanno infatti rimodellando la catena del valore dei musei nell'infosfera, un ambiente informativo in cui i confini tra il mondo offline e quello online sono sempre più sfumati (Simone *et al.*, 2021). In particolare la pandemia da Covid-19 ha indotto una radicale accelerazione del processo di digitalizzazione dei musei, obbligando molte istituzioni a spostare i propri servizi in un ambiente completamente nuovo, sia online che offline. Secondo l'indagine condotta da ICOM (2020), nell'aprile 2020, quando quasi tutti i musei del mondo erano chiusi, il 47,49% dei musei ha aumentato l'attività sui social media, il 19,21% ha aumentato quiz e contest online, il 18,8% gli eventi live, il 17,97% le collezioni online e il 16,16% le mostre online. L'indagine condotta da NEMO (2020) nello stesso periodo ha confermato un balzo simile nei musei europei, registrando un maggiore utilizzo dei social media, seguito da tour virtuali e mostre online. Tuttavia, come osservato da Agostino *et al.* (2020) nell'analisi dell'attività dei 100 più grandi musei statali italiani, la crescita ha riguardato la base dei follower, non il livello di interazione. Tali dati mettono in luce che la pandemia ha fornito uno stimolo allo sviluppo dei servizi digitali nei musei, ma lo scenario attuale richiede di implementare nuove strategie riferite, come si darà conto più avanti nel volume, non solo alla comunicazione esterna, ma anche a quella interna, oltre che alla gestione delle collezioni.

Da un punto di vista socio-demografico, la struttura della popolazione risulta profondamente mutata: minor tasso di natalità e allungamento della vita hanno determinato il progressivo invecchiamento della popolazione, con un impatto non indifferente sui musei, che si trovano a dover soddisfare le esigenze di un pubblico crescente di anziani, in buone condizioni di salute e con buon livello di istruzione e disponibilità di tempo libero, ma minore familiarità con le tecnologie digitali rispetto alle generazioni più giovani. La compagine sociale è cambiata anche a seguito dei fenomeni migratori, che impongono ai musei di rivedere la loro offerta con un approccio sempre più interculturale. I dati ISTAT riferiti al 2022 fotografano un paese con natalità al minimo storico, ma un recupero di attrattività nei

confronti dell'estero, con un saldo migratorio netto che sale da +88.000 nel 2020 e +160.000 nel 2021 a +229.000 nel 2022 e una lieve crescita della popolazione di cittadinanza straniera al 1° gennaio 2023 (+3,9‰ rispetto all'anno precedente). A inizio 2023 la popolazione ultrasessantacinquenne costituiva il 24,1% della popolazione totale contro il 23,8% dell'anno precedente (ISTAT, 2023).

Infine, sul piano economico, non si possono trascurare gli effetti della pandemia, delle guerre e della crisi energetica, tra cui l'aumento dei costi dell'energia, che ha portato anche i musei a rivedere le politiche di prezzo, non sempre in favore dell'accesso alla cultura. Contestualmente alla crescita dell'inflazione nell'Eurozona, un'indagine condotta da Altroconsumo nel 2023 sui 15 principali musei italiani di sette città (Roma, Firenze, Napoli, Venezia, Torino, Milano e Caserta) ha riscontrato un aumento in media del 10% dei biglietti di ingresso rispetto all'anno precedente. La percentuale sale fino al 42% se si confrontano i prezzi del 2023 con le prime rilevazioni disponibili dal 2011 (Usai, 2023). Secondo il report dell'Osservatorio longitudinale sui consumi culturali degli italiani realizzato da Impresa Cultura Italia-Confcommercio⁷, in collaborazione con SWG, nel 2023 i costi sono stati la principale barriera alla partecipazione alle attività culturali (48%), seguiti dalla carenza di offerta culturale nel territorio di riferimento (28%) e dallo scarso interesse e dalla difficoltà a trovare iniziative di qualità e a conciliare la partecipazione culturale con la propria situazione di salute, familiare e lavorativa (21%).

3.3.2 Il micro-ambiente

Il microambiente in cui opera l'impresa è il mercato, inteso come luogo dello scambio. È possibile distinguere due diverse tipologie di mercato: l'*ambiente transazionale* (in entrata), in cui l'impresa si rifornisce delle risorse necessarie allo svolgimento della sua attività, e l'*ambiente competitivo* (in uscita), in cui trovano spazio sia le porzioni di mercato da soddi-

⁷ L'indagine quantitativa è stata condotta mediante interviste online con metodo CAWI (Computer Assisted Web Interview) su un campione composto da 1000 cittadini italiani tra i 18 e 74 anni rappresentativi della popolazione per genere, età e area geografica. Il margine di errore delle stime è pari al +/-3,1%. Le interviste sono state somministrate dal 26 settembre e il 3 ottobre 2023.

sfare sia le imprese concorrenti. Più specificamente possiamo distinguere quattro tipologie di mercato (Figura 3.3):

1. il *mercato del lavoro*, in cui l'impresa reperisce le risorse umane;
2. il *mercato della produzione*, costituito dai produttori di materie prime e semilavorati da impiegare nel processo produttivo;
3. il *mercato finanziario*, che include il mercato creditizio, mobiliare e assicurativo;
4. il *mercato di vendita*, costituito dagli acquirenti di beni o servizi.

Anche il rapporto tra l'impresa e il mercato di riferimento cambia nel tempo. Gli studi aziendali sono soliti scandire questo rapporto in quattro fasi o orientamenti (Fabris, 2007). La prima fase è caratterizzata dall'*orientamento al prodotto (e alla produzione)*, in cui l'impresa si focalizza sulla progettazione e sullo sviluppo tecnico del prodotto da introdurre nel mercato; quando l'attenzione è rivolta all'efficacia e all'efficienza dei processi produttivi, si parla di orientamento alla produzione anziché al prodotto. In questa fase l'impresa è rivolta a produrre beni in quantità sempre maggiori per far fronte al costante aumento della domanda.

Tale approccio, che contraddistingue la produzione di massa degli inizi del Novecento, entra in crisi nel 1929 con il crollo della Borsa di New York e l'inizio della Grande Depressione, quando emergono in maniera drammatica i rischi della sovrapproduzione e l'esigenza di non concentrare più unicamente le energie nell'aumento della produzione, ma piuttosto nella stimolazione delle vendite. Avvertendo la necessità di assicurarsi un'adeguata quota di mercato, la prospettiva dell'impresa cambia:

Approccio fordista

Derivato dal sistema di organizzazione del lavoro attuato da Ford a partire dal 1913 nella sua fabbrica di automobili (fordismo), a sua volta basato sui principi del taylorismo, l'approccio fordista è un orientamento alla produzione di beni e servizi che non tiene conto del mercato.

invece di *vendere tutto ciò che si riesce a produrre* si punta a *produrre tutto ciò che si riesce a vendere*. Il mercato entra così nella vita dell'impresa, superando progressivamente l'**approccio fordista** che caratterizzava il periodo precedente.

La fase successiva è quella dell'*orientamento al marketing*, che si afferma a partire dagli anni '60 del Novecento, quando alla produzione di massa

per la soddisfazione di un bisogno di beni di primo consumo subentra la ricerca di beni sempre più evoluti e aggiornati (mercato di sostituzione). In questa fase si riconosce la necessità di aumentare la domanda con un processo più ampio della semplice stimolazione delle vendite, attraverso un sistema integrato e organizzato, basato sul coordinamento di tutte le attività svolte dall'impresa, dalla definizione del *concept* di prodotto alla determinazione del prezzo, dalla scelta dei mercati di vendita alle politiche di comunicazione. In questa fase, parallelamente all'avvio delle prime ricerche di mercato, le imprese puntano a differenziarsi sul mercato attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti e l'innovazione delle tecniche di promozione e comunicazione.

L'ultima fase è quella dell'*orientamento al consumatore*. Definitivamente superata la visione endogena dell'impresa di stampo fordista, tipica dell'era della modernità e della cultura industriale, l'impresa orientata al consumatore non percepisce più il cliente come semplice terra di conquista, ma come reale interlocutore, polo dialettico con il quale è necessario rapportarsi e confrontarsi. Sempre più libero dalla subalternità all'impresa, attento, maturo, competente, esigente e selettivo nella valutazione delle offerte che provengono dal mercato, il consumatore è oggi consapevole del suo potere contrattuale (*consumer empowerment*) e della sua importanza per l'impresa, rivendica il proprio ruolo e cerca di far valere i propri diritti, diventando il vero protagonista dei mercati.

Anche il museo, superato l'originario orientamento fordista, dopo una prima scoperta del pubblico registrata a partire dagli anni '60 con l'affermazione delle democrazie di massa e parallelamente all'implementazione delle prime tecniche di marketing in campo industriale, ha progressivamente posto il pubblico al centro della propria attività. Sebbene la finalità educativa sia propria del museo moderno fin dalle sue origini, le prime istituzioni museali si rivolgevano a un pubblico selezionato di specialisti. La scoperta del pubblico, come necessario interlocutore del museo, è una conquista relativamente recente. Fino al secondo dopoguerra ha infatti dominato una visione del museo come luogo di conservazione, piuttosto che di fruizione del patrimonio culturale, con un'interpretazione alquanto riduttiva del valore che ogni istituto museale potrebbe e dovrebbe creare per conseguire gli obiettivi previsti dalla mission stessa. Successivamente, l'uso pubblico del patrimonio, anche quando dichiarato, è rimasto a lungo retaggio esclusivo di coloro che già posse-

devano i necessari strumenti di comprensione, o semplicemente di apprezzamento del valore estetico del patrimonio (Cerquetti, 2014). Il riconoscimento del ruolo attivo dei cittadini, in qualità di **stakeholder** e **shareholder**, nei processi di riconoscimento, interpretazione, conservazione e presentazione al pubblico del patrimonio culturale si deve infatti alla Convenzione di Faro (2005) (Cerquetti, 2022).

Se, nel contesto attuale, per la moderna teoria d'impresa i consumatori non sono più semplice terra di conquista, ma piuttosto reali interlocutori, che contribuiscono attivamente alla definizione del prodotto

Stakeholder/shareholder

Nel caso del patrimonio culturale pubblico i cittadini sono contemporaneamente stakeholder, ovvero portatori di interessi nei confronti del patrimonio culturale, che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa-istituto culturale o esserne influenzati (Freeman, 1984), sia shareholder (o stockholder), in quanto proprietari, che sostengono il patrimonio culturale attraverso il sistema fiscale.

finale, anche i visitatori dei musei sono cambiati, affrancandosi dalla loro condizione di semplici stranieri per diventare prima ospiti e poi finalmente utenti (Doering, 1999), non più subordinati all'offerta museale, ma consumatori autonomi, dotati di esigenze, desideri e aspettative che i musei sono obbligati a comprendere e incontrare, negoziando conseguentemente l'interpretazione e la trasmissione dei significati del patrimonio da essi custodito.

3.4 Il governo dell'impresa-museo: criteri e finalità

La gestione di un'impresa, ivi inclusa quella museale, comprende sia il governo, ovvero l'amministrazione dei vari fattori di produzione impiegati per il suo funzionamento e per l'assicurazione del suo sviluppo nel tempo, sia il complesso delle attività svolte per raggiungere le finalità dei soggetti coinvolti (Sciarelli, 2004).

Quando si parla di gestione d'impresa è dunque opportuno distinguere tra una funzione di governo, che si occupa di stabilire le norme comuni di funzionamento di un complesso articolato di risorse, e un sistema operativo, comprendente le modalità di esecuzione dell'insieme di operazioni proprie dell'attività aziendale.

Più precisamente occorre distinguere tra gestione strategica e gestione operativa. La prima definisce il rapporto con il contesto generale, riguar-

da le scelte dell'ambiente transazionale e competitivo e include le decisioni di fondo riguardanti gli obiettivi dell'impresa e l'impiego delle risorse aziendali, attraverso l'individuazione di gruppi di responsabilità e compiti, mentre la seconda riguarda gli atti di decisione, controllo ed esecuzione relativi all'attuazione dei processi operativi.

Sebbene il termine "gestione" venga comunemente tradotto in inglese con "management", è bene precisare che l'accezione inglese non ha la duplice valenza che assume in italiano. Il management coincide infatti con la direzione, ovvero con il «complesso delle attività riguardanti la formulazione e l'esecuzione di decisioni in ambito prevalentemente economico (produzione, amministrazione) per il perseguimento di finalità economiche e non economiche di organizzazioni di una certa dimensione e complessità» (Stabilini, 2005, p. 685). Da precisare, inoltre, che, «poiché tali attività richiedono la collaborazione di altre persone, con management si indica anche il complesso di coloro che hanno responsabilità di coordinamento e di indirizzo di altre persone» (Stabilini, 2005, p. 685), ovvero l'alta direzione di un'impresa. Infine, il management è anche una disciplina, che ha per oggetto lo studio dell'economia e gestione d'impresa (cap. 1), intesa come «l'insieme delle attività che consentono di realizzare il processo gestionale ai diversi livelli gerarchici dell'impresa», ovvero «l'attività o l'arte di gestire e dirigere un'impresa» (Sicca, 2001, p. 37).

Come chiarisce l'etimologia del verbo inglese *[to] manage*, dall'italiano «maneggiare», ovvero *to handle, train (horses)*, derivato di «mano», dal latino *manus, hand* (1555-1565)⁸, fondamento del management è la capacità di occuparsi (letteralmente *[to] handle*) di qualcosa o qualcuno, con particolare attenzione alla capacità di tenerne il controllo (*[to] control*). Le espressioni fondamentali dell'agire manageriale sono infatti la pianificazione e il controllo delle attività (Stabilini, 2005): da un lato definire gli obiettivi da raggiungere in relazione alle risorse disponibili e acquisibili dall'esterno, da cui provengono minacce e opportunità per la sopravvivenza dell'organizzazione, dall'altro verificare che gli obiettivi programmati siano stati effettivamente raggiunti, predisponendo, nel caso di scostamenti, le necessarie azioni correttive. Compito del management è dunque far sì che le azioni poste in essere giungano a compimento con suc-

⁸ <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/manage>.

cesso, nonostante gli ostacoli, non sempre prevedibili, che si incontrano lungo il percorso.

Il termine “management” è ormai diventato un anglicismo ampiamente diffuso nella lingua italiana, tanto che sul finire degli anni '70 si è iniziato a parlare di “retorica del management” o di “management come retorica” (Zan, 2003). In quanto responsabilità nell'operare scelte strategiche riguardanti prevalentemente l'ambito economico dell'attività di un'organizzazione, indipendentemente dalla natura (pubblica, privata o mista) e dai fini perseguiti (*for profit* o *not for profit*), il management ha infatti una valenza trasversale, che trova applicazione in tutti i settori e in vari ambiti, dai progetti (*project management*) a tutto ciò che non costituisce il *core business* di un'impresa (*facility management*).

Quando applicato al settore dei beni culturali, una delle principali criticità riscontrabili riguarda la mancanza di autonomia giuridica che contraddistingue gran parte dei musei pubblici italiani, i quali spesso sono semplici strutture afferenti ad altro ente – lo Stato nel caso dei musei statali, il Comune nel caso dei musei civici. Come già argomentato da Solima (1998, p. 133): «la mancanza di autonomia giuridica delle strutture museali si è riverberata, amplificando i suoi riflessi più deteriori, su tutti i livelli e le funzioni aziendali, inibendo il concepimenti dell'attività museale secondo una prospettiva strategica ed integrata».

Relativamente ai musei statali, la già menzionata riforma organizzativa del ministero ha per la prima volta assegnato autonomia speciale a un gruppo di musei, parchi archeologici e altri siti culturali statali che nel luglio 2023 sono saliti a 60, di cui 14 di livello dirigenziale generale (prima fascia) e 46 di livello dirigenziale non generale (seconda fascia)⁹. Il D.M. 23 dicembre 2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*, ha così riconosciuto la natura soggettiva del museo, istituzione permanente la cui attività è ispirata ai «principi di imparzialità, buon andamento, trasparenza, pubblicità e responsabilità di rendiconto (*accountability*)» (art. 1, co. 2). I musei statali con autonomia tecnico-scientifica svolgono funzioni di tutela e valorizzazione del patrimonio custodito e sono dotati di statuto e bilancio (art. 1, co. 3). Da un punto di vista organizzativo tali istituti dispongono di direttore, consiglio di amministrazione, comitato scien-

⁹ <https://www.beniculturali.it/comunicato/24987>.

tifico e collegio dei revisori dei conti. Il direttore è «custode e interprete dell'identità e della missione del museo» e «responsabile della gestione del museo nel suo complesso, nonché dell'attuazione e dello sviluppo del suo progetto culturale e scientifico» (art. 4, co. 2).

3.4.1 I criteri dell'agire manageriale

Sebbene l'economia continui a essere considerata la scienza delle scelte razionali, nel contesto attuale, in contrapposizione al principio della massimizzazione dell'utilità soggettiva proprio dell'economia classica, si preferisce parlare di razionalità limitata, determinata dall'impossibilità di avere una conoscenza *ex ante* di tutte le alternative a disposizione, di tutti i relativi effetti e della loro conseguente comparazione. Nello svolgimento dell'attività manageriale, infatti, è spesso necessario assumere decisioni in condizioni di incertezza, non potendo conoscere e valutare *a priori* tutte le possibili alternative percorribili, e tanto meno le loro conseguenze. Ancora più difficile è poter esprimere una sequenza di preferenze circa le possibili conseguenze e scegliere l'azione che procuri la sequenza preferita. Pertanto, le decisioni manageriali non possono ritenersi razionali in senso assoluto, ma soggette a razionalità limitata.

Dal principio della razionalità limitata discende la nozione di *satisficing* (crasi dei termini *satisfy*, soddisfare e *suffice*, essere sufficiente) o accontentamento, secondo la quale l'uomo non sempre cerca la soluzione ottimale, perché solitamente non desidera impegnarsi tanto a questo scopo. Il ricercatore, come l'operatore economico, può aspirare a un comportamento soddisfacentista, teleologicamente razionale: il soggetto fa del suo meglio per individuare la scelta ottimizzante anche se *ex ante* non ha la certezza di fare la scelta giusta (razionalità rispetto ai mezzi disponibili).

In molte situazioni del mondo reale (o forse nella maggior parte di esse?) gli ottimi autentici (i massimi o i minimi) sono semplicemente non calcolabili entro i limiti di uno sforzo sostenibile (si veda la razionalità limitata). [...]

Di fronte a una situazione di scelta nella quale è impossibile ottimizzare, o dove il costo in termini di calcolo per farlo sembra oneroso, il soggetto di decisione può cercare un'alternativa soddisfacente anziché ottimale. Spesso è molto più facile scoprire il corso di un'azione che soddisfa una serie di vincoli, anche molto consistente, che non il corso di un'azione che massimizza una funzione.

Si è fatto l'esempio del cercare un ago in un mucchio di fieno. Data la distribuzione di probabilità di densità di aghi dalla punta più o meno aguzza nel mucchio di fieno, cercare l'ago più appuntito richiede uno sforzo proporzionale alla dimensione del mucchio di fieno. Il compito di cercare un ago sufficientemente appuntito per cucire richiede uno sforzo che dipende soltanto dalla densità degli aghi dalla punta richiesta e non dalla dimensione del mucchio di fieno. Ciò che attrae nel criterio di tipo *satisficing* deriva dal fatto che il costo della ricerca è indipendente dalla dimensione e dalla complessità della situazione di scelta (Simon, 2000, p. 33).

Dal momento che il management si muove in un contesto instabile, l'efficacia delle scelte adottate dipende dalla sua capacità di fronteggiare il cambiamento e la conseguente necessità di innovazione, utilizzando al meglio le risorse disponibili.

La razionalità oggettivata (limitata) dell'impresa è espressa dalle seguenti grandezze: efficacia, efficienza e redditività. L'efficacia è un indicatore di livello, ovvero il grado con cui un'organizzazione riesce a realizzare i propri fini e gli obiettivi prestabiliti e riguarda in particolare le scelte strategiche di un'impresa. Può essere espressa anche come rapporto tra obiettivi raggiunti e obiettivi da conseguire. L'efficienza, invece, è la generica misura delle prestazioni di un'impresa, ovvero il rapporto ottimale tra i risultati conseguiti (output) e i mezzi impiegati (input), e si traduce nella capacità di utilizzare al meglio le risorse disponibili. È possibile distinguere un'efficienza storica (situazionale o fattuale), coincidente con il rapporto tra i risultati concretamente ottenuti e gli input effettivamente impiegati, da un'efficienza teorica, consistente nel rapporto tra i risultati ottenuti e il risultato teorico ottenibile dai comportamenti alternativi sulla base di una disponibilità data di risorse, nonché un'efficienza tecnica (produttività), riferita alle quantità fisiche, ovvero alla capacità di un'impresa di produrre output da un insieme assegnato di input, da un'efficienza economica (economicità), che si ottiene applicando la nozione di costo ai termini del rapporto utilizzato per il calcolo della produttività. La redditività (o tasso di profitto), infine, è il rapporto tra il profitto e il valore dello stock di capitale investito, ovvero tra un flusso (remunerazione) e un livello (patrimonio monetario, capitale investito), da non confondere con il margine di profitto, che è il rapporto tra profitto e fatturato.

3.4.2 La definizione degli obiettivi

Ogni progetto di impianto e di impresa va commisurato agli obiettivi da conseguire, stabilendo, attraverso un processo di informazione e conoscenza, decisione e azione, missione e strategie, e pianificando di conseguenza le attività da svolgere.

3.4.2.1 La missione

La definizione della missione rappresenta il primo livello di formalizzazione delle finalità aziendali. La missione sostanzia sia il coagulo motivazionale interno che l'immagine esterna dell'impresa. Solitamente la dichiarazione di missione (o mission statement) è accompagnata dalla visione, che esprime l'orizzonte a cui punta l'impresa, ovvero la prospettiva futura, e dai valori di riferimento (cap. 4).

La formulazione della missione non deve essere generica, ma deve tener conto delle caratteristiche distintive dell'organizzazione. La missione deve inoltre essere semplice, chiara e facilmente comprensibile a tutti i soggetti interni ed esterni all'impresa (Solima, 2004).

La missione museale individua le finalità del museo e identifica il campo di attività in cui il museo opera o intende operare. Esplicitare la missione significa comunicare al pubblico la propria ragion d'essere. I musei pubblici ricevono la propria missione e non possono cambiarla.

Lato sensu la missione di ogni museo coincide con la definizione di museo fornita dall'ICOM, in cui vengono esplicitate sia le funzioni (ricerca, collezione, conservazione, interpretazione ed esposizione) che le finalità (educazione, piacere, riflessione e condivisione di conoscenze) proprie di ogni istituto museale. Tale definizione non è immutata e immutabile, ma può subire delle modifiche nel corso del tempo, in relazione ai cambiamenti del contesto. Così, nell'ottobre del 2004, in occasione dell'Assemblea Generale di Seoul, l'ICOM ha inserito il riferimento al patrimonio culturale immateriale, per recepire la Convenzione UNESCO sulla promozione e protezione del patrimonio immateriale (2003). Successivamente, il 24 agosto 2022, è stata approvata un'ulteriore definizione di museo che stabilisce che:

il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che effettua ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano eticamente e professionalmente e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze.

Tale definizione è il frutto di un lungo processo di consultazione volto a recepire le istanze della globalizzazione e di una società enormemente mutata, che ha visto il confronto e la discussione di tante idee e proposte. Tra queste ICOM Italia nel 2019 aveva proposto di inserire il riferimento allo sviluppo sostenibile e ai paesaggi culturali¹⁰, mentre l'Executive Board di ICOM, nello stesso anno, proponeva un'estensione della missione civile e democratica dei musei che, per quanto condivisibile, rischiava di lasciare in secondo piano il patrimonio culturale¹¹. La definizione a cui si è pervenuti nel 2022 è dunque il frutto di una mediazione condivisa tra varie istanze e punti di vista anche differenti. Tra gli elementi di innovazione introdotti ci sono il riferimento alla sostenibilità e un più forte accento sulla missione sociale dei musei, istituzioni accessibili e inclusive, che promuovono la diversità (Vanni, 2022)¹². La centralità della dimensione sociale

¹⁰ «Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, accessibile, che opera in un sistema di relazioni al servizio della società e del suo sviluppo sostenibile. Effettua ricerche sulle testimonianze dell'umanità e dei suoi paesaggi culturali, le acquisisce, le conserva, le comunica e le espone per promuovere la conoscenza, il pensiero critico, la partecipazione e il benessere della comunità.» (<https://www.icom-italia.org/eventi/la-proposta-italiana-per-la-revisione-della-definizione-di-museo/>).

¹¹ «I musei sono spazi democratizzanti, inclusivi e polifonici per il dialogo critico sul passato e sul futuro. Riconoscendo e affrontando i conflitti e le sfide del presente, conservano reperti ed esemplari in custodia per la società, salvaguardano ricordi diversi per le generazioni future e garantiscono pari diritti e pari accesso al patrimonio per tutte le persone. I musei non hanno scopo di lucro. Sono partecipativi e trasparenti e lavorano in collaborazione attiva con e per diverse comunità per raccogliere, preservare, ricercare, interpretare, esporre e migliorare la comprensione del mondo, con l'obiettivo di contribuire alla dignità umana e alla giustizia sociale, all'uguaglianza globale e al benessere planetario» (<https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/>, traduzione propria).

¹² La precedente definizione stabiliva che «il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità

emerge anche nel riferimento all'etica e alla professionalità, oltre che alla partecipazione delle comunità. Tra le finalità del museo compaiono inoltre la riflessione e la condivisione di conoscenze, indice del definitivo superamento di un approccio fordista alla gestione dei servizi museali, che pone al centro le persone.

Stricto sensu ogni museo declina la missione in relazione al titolo proprietario, nonché alla tipologia e all'interesse delle collezioni che conserva ed espone. L'esame di alcuni mission statements museali mette in luce come la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale, funzioni implicitamente o esplicitamente presenti in ogni documento di missione, vengano declinate diversamente dai musei (Approfondimento 3.2): se un museo come il MoMA, considerata la tipologia delle proprie collezioni – di arte contemporanea e di rilievo internazionale – punta a mettere in contatto con l'arte le persone di tutto il mondo per essere un «catalizzatore di sperimentazione, apprendimento e creatività», la Pinacoteca di Brera, focalizzandosi sull'arte italiana tra XIII e XX secolo, si inserisce nel dibattito contemporaneo per l'attenzione al coinvolgimento di diverse categorie di pubblico e alla crescita del dialogo interculturale. Il MANN, invece, pur essendo un museo archeologico, declina la sua missione ad ampio spettro storico e con uno sguardo al presente, con piena consapevolezza del ruolo politico dell'istituzione. Si propone così come «spazio dell'incontro, del dibattito e della riflessione sulla contemporaneità, attraverso il magistrale confronto della storia», per rendere il museo strumento attivo della società. Aggiungendo un'ulteriore sfumatura alla declinazione della vocazione di ogni museo, il Museo Civico di Modena estende la sua missione civica al patrimonio culturale diffuso nella città e nel territorio, con particolare attenzione al rapporto del patrimonio musealizzato con quello diffuso (*il museo è in città e la città è in museo*), oltre che del museo con i cittadini; include inoltre gli obiettivi dello sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030. Infine i Musei Vaticani interpretano la loro missione come evangelizzazione, utilizzando l'arte per spiegare e interpretare la rivelazione.

e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto».



Approfondimento 3.2

Mission statements museali

Museum of Modern Art (MoMA), New York

Il Museo d'Arte Moderna mette in contatto persone da tutto il mondo con l'arte del nostro tempo. Aspiriamo a essere un catalizzatore di sperimentazione, apprendimento e creatività, un luogo di ritrovo per tutti e una casa per gli artisti e le loro idee¹³.

Pinacoteca di Brera, Milano

La Pinacoteca di Brera ha come finalità istituzionale quella di accrescere, raccogliere, conservare, esporre, valorizzare e illustrare al pubblico, in una prospettiva di costante aggiornamento, il proprio patrimonio, costituito da documenti figurativi (prevalentemente dipinti, disegni, sculture, fotografie storiche) in larga maggioranza italiani dal XIII al XX secolo. Opera inoltre per approfondire ed estendere la conoscenza storico artistica del patrimonio culturale Italiano, anche attraverso l'attività di conservazione e restauro. Esercita ricerca storico artistica, museale, progettuale e si pone come punto d'incontro tra la comunità scientifica nazionale e quella internazionale per favorire e sviluppare il confronto, collaborazioni reciproche, integrazioni e sinergie. Progetta e realizza mostre e programmi culturali, svolge attività educative in una prospettiva di didattica permanente. Promuove una accessibilità diffusa e articolata alle proprie collezioni da parte di categorie di pubblico diversificate, contribuendo in particolare alla crescita del dialogo interculturale e al coinvolgimento di pubblici tradizionalmente lontani, sia a scopo educativo sia a scopo di intrattenimento¹⁴.

Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN)

Lo scopo del Museo Archeologico Nazionale di Napoli è di sviluppare e diffondere la conoscenza della storia e delle culture dei popoli attraverso la custodia, lo studio, l'interpretazione e la valorizzazione delle sue eccezionali collezioni. Per questo motivo, il museo si rivolge a visitatori e utenti di ogni età, reddito, preparazione e provenienza, progettando esperienze di

¹³

<https://www.moma.org/about/mission-statement/#:~:text=The%20Museum%20of%20Modern%20Art,for%20artists%20and%20their%20ideas>, traduzione propria.

¹⁴

https://pinacotecabrera.org/wp-content/uploads/2015/03/pinacotecaBrera_carta_qualita_servizi.pdf.

visita e modalità innovative di fruizione che stimolino la comprensione delle nostre origini e la consapevolezza delle nostre comuni radici. La missione del museo ha dunque come scopo ultimo quello di stimolare la coscienza civica, promuovendo il MANN non solo come luogo di conservazione, ma anche come spazio dell'incontro, del dibattito e della riflessione sulla contemporaneità, attraverso il magistrale confronto della storia, rendendolo strumento attivo della società. Tutto ciò ritenendo, come elemento centrale del proprio patrimonio, non i beni culturali ma l'uomo, in un dialogo costante con il contesto. [...] Il nuovo ruolo del museo assurge a quello di natura politica, nel senso di luogo che crea le precondizioni per la comprensione di tutti i meccanismi che sottostanno ai processi storici moderni, che funge da stimolo della capacità critica dei propri utenti, che si presenta come forza attiva della città, sostenendo, condizionando e rafforzando i processi di sviluppo urbanistico, sociale ed economico¹⁵.

Museo Civico di Modena

Il museo è in città e la città è in museo. Il Museo Civico esprime e rappresenta l'identità di Modena e della sua comunità nelle sue sale espositive e attraverso il patrimonio diffuso nella città e nel territorio. Si impegna nella salvaguardia dei beni archeologici e storico-artistici del territorio e valorizza l'allestimento ottocentesco frutto delle intenzioni dei suoi fondatori e delle successive revisioni. È depositario della memoria storica della città e la rinnova nel corso del tempo in relazione al mutare della comunità e in costante rapporto con essa. Si propone come luogo di elaborazione dell'identità cittadina rispetto a una società profondamente differente da quella che nel 1871 si fece promotrice della nascita del Museo Civico.

Il museo è un luogo sempre nuovo. Il Museo Civico garantisce l'accessibilità al pubblico e alla comunità scientifica del patrimonio e ne favorisce la continua riscoperta attraverso la ricerca, la valorizzazione e la partecipazione. Promuove reti e collaborazioni e svolge un importante ruolo di mediazione culturale fra la comunità scientifica e il pubblico, declinando in modalità differenti e con linguaggi appropriati ai suoi numerosi interlocutori le conoscenze che continuamente amplia e rinnova. Risponde alle sollecitazioni del mondo contemporaneo, aderisce con convinzione agli obiettivi dello sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 e li promuove attraverso le proprie scelte e la propria attività. Rinnova lo stretto rapporto di fiducia con la città e i suoi abitanti che ne caratterizza la storia fin dalle origini. Il prezioso sostegno accordato da singoli cittadini, collezionisti, associazioni o enti privati al nostro lavoro fornisce sempre nuove opportunità per la conservazione, la fruizione e l'incremento del patrimonio. Rende disponibili a tutti in modo rapido e gratuito contenuti digitali open access, grazie a collaborazioni e progetti che ha implementato negli anni.

In museo conosci e ti diverti. Il Museo Civico accoglie, promuove il dialogo, incuriosisce e diverte proponendo all'attenzione del pubblico occasioni di scoperta e riscoperta della città attraverso il suo ricco patrimonio. Proget-

¹⁵ https://mann-napoli.it/wp-content/uploads/2021/03/PIANO-STRAT-MANN-ITA-20-23-WEB_compressed.pdf.

ta con continuità iniziative di divulgazione scientifica utilizzando linguaggi contemporanei per favorire la conoscenza coniugata alla condivisione, alla creatività, alla convivialità. Esercita la funzione di laboratorio educativo permanente per tutte le età traducendo e selezionando i risultati delle ricerche scientifiche in relazione alle diverse tipologie di pubblico. Custodisce un passato che non smette di dialogare con il presente offrendo esperienze che aiutano a disegnare il futuro¹⁶.

Musei Vaticani

L'arte è evangelizzazione. L'arte, oltre a essere un testimone credibile della bellezza del creato, è anche uno strumento di evangelizzazione. Nella Chiesa esiste soprattutto per evangelizzare: attraverso l'arte – la musica, l'architettura, la scultura, la pittura – la Chiesa spiega, interpreta la rivelazione. Guardiamo la Cappella Sistina: cosa ha fatto Michelangelo? Un lavoro di evangelizzazione. Così le cattedrali medievali: il catechismo era nelle sculture di pietra, la gente non sapeva leggere ma osservava le sculture e imparava. La Chiesa ha sempre usato l'arte per dimostrare la meraviglia della creazione di Dio e della dignità dell'uomo creato a sua immagine e somiglianza, così come il potere della morte, e la bellezza della risurrezione di Cristo che porta la rinascita in un mondo afflitto dal peccato. La bellezza ci unisce e, come ha detto anche san Giovanni Paolo II citando Dostoevskij, ci salverà. Seguire Cristo non è solo una cosa vera ma anche bella, capace di riempire la vita di gioia, perfino nelle difficoltà di tutti i giorni. In questo senso la bellezza rappresenta una via per incontrare il Signore.

I Musei siano aperti a tutti. Se il Papa ha dei musei è proprio per questo! Perché l'arte può essere un veicolo straordinario per raccontare agli uomini e alle donne di tutto il mondo, con semplicità, la buona notizia di Dio che si fa uomo per noi, perché ci vuole bene! Ed è bello, questo! E i Musei Vaticani devono essere sempre più il luogo del bello e dell'accoglienza. Devono accogliere le nuove forme d'arte. Devono spalancare le porte alle persone di tutto il mondo. Essere uno strumento di dialogo tra le culture e le religioni, uno strumento di pace. Essere vivi! Non polverose raccolte del passato solo per gli "eletti" e i "sapienti", ma una realtà vitale che sappia custodire quel passato per raccontarlo agli uomini di oggi, a cominciare dai più umili, e disporsi così, tutti insieme, con fiducia al presente e anche al futuro. L'arte ha in sé una dimensione salvifica e deve aprirsi a tutto e a tutti, e a ciascuno offrire consolazione e speranza. Per questo motivo la Chiesa deve promuovere l'uso dell'arte nella sua opera di evangelizzazione, guardando al passato ma anche alle tante forme espressive attuali. Non dobbiamo avere paura di trovare e utilizzare nuovi simboli, nuove forme d'arte, nuovi linguaggi, anche quelli che sembrano poco interessanti a chi evangelizza o ai curatori ma che sono invece importanti per le persone, perché sanno parlare alle persone. Per questo, un po' di tempo fa, alcuni senzatetto di Roma hanno visitato i Musei Vaticani e hanno potuto ammirare la Cappella Sistina. I Musei Vaticani sono la casa di tutti, le loro porte sono sempre aperte a tutti. Essi testimoniano le aspirazioni artistiche e spirituali dell'umanità e la ricerca di quella bellezza suprema che trova il

¹⁶ <https://www.museocivicomodena.it/it/il-museo/mission#null>.

suo compimento in Dio. E i poveri sono al centro del Vangelo, che è la cosa più grande che abbiamo, sono i privilegiati della misericordia divina. Se toglia i poveri dal Vangelo, non si capisce più niente. Dunque, perché non dovrebbero entrare nella Cappella Sistina? Forse perché non hanno soldi per pagare il biglietto? Mi hanno criticato per questo, lo so, sono stato criticato anche per aver fatto mettere le docce per i poveri sotto il colonnato del Bernini. Ripeto: i poveri sono al centro del Vangelo, non dobbiamo mai dimenticarlo¹⁷.

3.4.2.2 La strategia

Il secondo livello di formalizzazione degli obiettivi aziendali è la strategia, che definisce il comportamento imprenditoriale di lungo periodo e attiene alla capacità di trasformare un sistema di vincoli in opportunità. La strategia declina, quindi, la missione in relazione al contesto di riferimento: non solo permette di definire lo spazio competitivo dell'impresa (Learned *et al.*, 1965), ma è anche il mezzo fondamentale per raggiungere il vantaggio competitivo (Porter, 1985).

La strategia riguarda la determinazione degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, nonché l'adozione delle linee d'azione e l'allocatione delle risorse per il perseguimento degli obiettivi stessi (Chandler, 1962). L'attività di gestione di un'impresa prevede l'assunzione di decisioni strategiche in fase di avvio e in corso d'opera per la realizzazione di programmi di sviluppo.

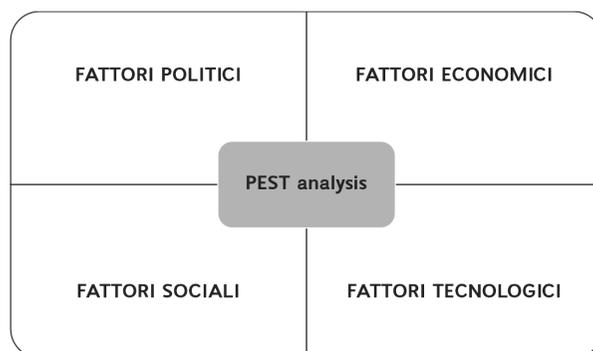
Una corretta definizione delle strategie aziendali in grado di ottenere un reale vantaggio competitivo non può prescindere dall'analisi sia delle risorse distintive e dei vincoli interni sia delle opportunità e dalle minacce provenienti dal mercato e, più ampiamente, dal sovra-sistema politico, economico, sociale e tecnologico di riferimento (Figura 3.4).

La valutazione dello scenario ambientale in cui l'impresa opera viene effettuata con l'analisi PEST (o STEP), che si basa sulla valutazione di quattro variabili che possono avere un impatto significativo sul processo deci-

¹⁷ <https://www.museivaticani.va/content/museivaticani/it/musei-del-papa/missione.html>.

<https://www.museivaticani.va/content/museivaticani/it/musei-del-papa/missione.html>

sionale: contesto politico (P), situazione economica (E), tendenze sociali (S) e dinamiche tecnologiche (T)¹⁸.



	Fattori utili	Fattori dannosi
Fattori interni	S Strengths	W Weaknesses
Fattori esterni	O Opportunities	T Threats

Figura 3.4 PEST e SWOT analysis

Fonte: *elaborazione propria.*

¹⁸ Per l'analisi della rilevanza e della specificità di tali fattori si rinvia al § 3.3.

L'analisi SWOT, invece, valuta aspetti positivi e negativi, interni ed esterni all'impresa, avvalendosi di una matrice distinta in quattro campi corrispondenti ai punti di forza (*strengths*) e di debolezza (*weaknesses*) interni all'impresa, e alle opportunità (*opportunities*) e alle minacce (*threats*) provenienti dal contesto esterno.

Sebbene ancora ampiamente utilizzata in vari ambiti, la *SWOT analysis* rivela alcuni limiti di cui è opportuno tener conto. Rischia infatti di presentarsi come una lunga lista di fattori con risultati descrittivi e generici, di scarso aiuto nell'individuazione delle priorità di intervento e con difficoltà a individuarne il legame con la fase di implementazione. A mancare sono inoltre gli strumenti di verifica, così come il rischio che l'analisi rimanga inutilizzata nelle fasi successive della pianificazione strategica (Hill e Westbrook, 1997).

Un ulteriore modello per l'analisi del vantaggio competitivo è fornito dalla *resource-based view*. Nell'ambito dell'approccio basato sulle risorse Barney (1996) propone di analizzare le risorse di cui dispone un'impresa secondo il *VRIO framework*, uno strumento dell'analisi strategica che analizza il vantaggio competitivo di un'organizzazione tenendo conto di quattro caratteristiche: valore, rarità, inimitabilità e organizzazione. Una risorsa è *di valore* quando consente di rispondere alle minacce e alle opportunità ambientali; è *rara* quando non è diffusa tra i concorrenti ed è controllata da pochi soggetti; è *inimitabile* quando i concorrenti devono sopportare uno svantaggio di costo per poterla ottenere o sviluppare; è *organizzata* quando le politiche e attività manageriali sono organizzate per consentire lo sfruttamento delle risorse di valore, rare e inimitabili. Quando un'organizzazione non dispone di risorse di valore si trova in una posizione di svantaggio competitivo; quando si dispone di risorse di valore, ma non rare, si è in una situazione di parità competitiva; quando le risorse sono di valore, rare, ma imitabili, il vantaggio competitivo è temporaneo; nel caso in cui le risorse siano di valore, rare e inimitabili, si dispone di un vantaggio competitivo inutilizzato. Infine, il vantaggio competitivo può dirsi sostenibile nel tempo se le risorse, oltre a essere di valore, rare e inimitabili, sono ben organizzate (Figura 3.5).

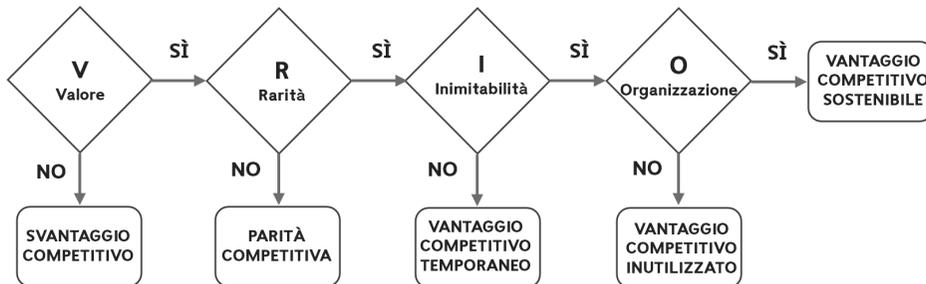


Figura 3.5 VRIO framework

Fonte: elaborazione propria da Barney, 1996.

L'analisi è propedeutica all'assunzione delle decisioni. In particolare le scelte strategiche possono essere declinate su tre livelli e riguardare:

1. la strategia complessiva o *corporate*, ovvero l'individuazione delle aree di business in cui l'impresa intende competere, rispondente alla domanda "dove si intende operare?";
2. la strategia competitiva, relativa alle modalità di competizione in ciascuna area di business, rispondente alla domanda "come si intende agire?";
3. la strategia funzionale, riguardante le azioni relative alla gestione delle diverse unità aziendali – finanziaria, di marketing, del personale ecc. – che devono essere coerenti con la strategia complessiva e con quella *corporate*.

Più nello specifico gli obiettivi strategici complessivi possono riguardare lo sviluppo dimensionale dell'azienda, il miglioramento degli equilibri gestionali, la riduzione del rischio complessivo di gestione, il mantenimento delle posizioni di mercato o il disinvestimento totale o parziale.

Lo sviluppo dimensionale può essere di tre tipologie: monosettoriale, poli-settoriale o internazionale. Nel caso dello sviluppo monosettoriale, l'impresa può scegliere tra l'integrazione orizzontale, attraverso una crescita dell'attività produttiva e l'acquisizione di imprese concorrenti, e l'integrazione verticale, finalizzata al controllo di stadi precedenti o suc-

cessivi della lavorazione. Lo sviluppo polisettoriale, invece, prevede la diversificazione della produzione, a sua volta correlata (o laterale), quando le nuove aree d'affari sono collegate, o conglomerale, quando tali aree non sono collegate. Infine, con sviluppo internazionale si può intendere uno sviluppo del mercato, attraverso l'espansione all'estero dell'attività, o della gestione, nel caso della multinazionalizzazione dell'impresa (Sciarelli, 2004).

Relativamente alla strategia competitiva, invece, tre sono le alternative possibili: la leadership di costo, quando l'impresa punta a ottenere vantaggi di costo rispetto ai concorrenti attraverso una maggiore efficienza gestionale; la differenziazione dai competitor, attraverso un'offerta di prodotti/servizi che faccia leva sui fattori distintivi; o la focalizzazione, quando ci si rivolge a un target di mercato molto specifico (Porter, 1982).

Sul piano *corporate*, un museo potrebbe, per esempio, perseguire lo sviluppo dimensionale diversificando la produzione attraverso l'offerta di nuovi servizi in aree d'affari non direttamente collegate al *core business* museale, come per esempio il servizio di ristorazione (diversificazione conglomerale); sul piano competitivo potrebbe differenziare tale servizio da quello offerto da altri musei offrendo solo prodotti locali o a km 0; sul piano funzionale potrebbe decidere di ricorrere all'esternalizzazione del servizio non disponendo di personale interno formato per tale attività¹⁹.

Focalizzandosi sulla strategia complessiva, Ansoff (1974) sintetizza le possibili alternative strategiche in una matrice, che mette in relazione l'orientamento al mercato e al prodotto. Secondo tale matrice l'impresa può scegliere di aumentare il numero di clienti per il prodotto/servizio offerto (penetrazione), di raggiungere nuovi mercati senza modificare il sistema di offerta (sviluppo del mercato), di integrare il proprio sistema di offerta rivolgendosi allo stesso mercato (sviluppo del prodotto) o di raggiungere nuovi mercati ampliando il proprio sistema di offerta (diversificazione) (Figura 3.6).

¹⁹ Di questi aspetti si parlerà più ampiamente nel volume nel quinto capitolo, dedicato alla gestione dei processi produttivi.

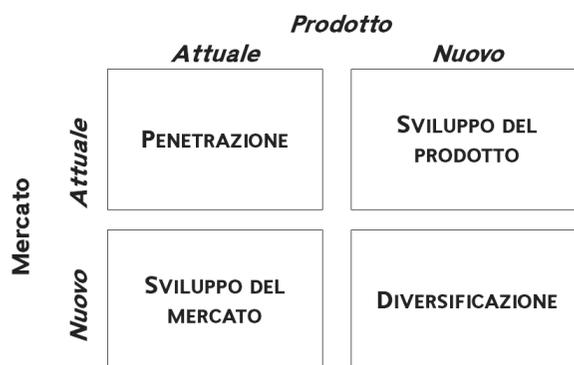


Figura 3.6 Matrice di Ansoff

Fonte: *elaborazione propria da Ansoff, 1974.*

Un museo potrebbe penetrare il proprio mercato intensificando la promozione delle attività che, per esempio, già effettua con le scuole, sviluppare il mercato promuovendo le stesse attività presso nuove scuole precedentemente non incluse tra i propri destinatari, sviluppare il prodotto fornendo ai visitatori nuovi servizi, come un servizio di audioguida o una visita guidata, diversificare la propria offerta proponendo nuovi servizi per nuove categorie di utenti non ancora raggiunti (es. audioguida in lingua inglese per un pubblico straniero).

3.4.2.3 La programmazione

Il terzo step nella definizione degli obiettivi aziendali è dato dalla programmazione. In questa fase si passa dalla enunciazione di obiettivi qualitativi, che contraddistinguono missione e strategie, a obiettivi quantitativi, che devono essere coerenti fra loro, oltre che rispetto alla mission e alle strategie.

Programmare deriva da programma, dal latino tardo *programma -mātis*, dal greco *πρόγραμμα -ματος*, derivato di *προγράφω*, propriamente «scrivere prima»²⁰. In ambito aziendale la programmazione precede, infatti, lo svol-

²⁰ <https://www.treccani.it/vocabolario/programma/>.

gimento di ogni attività attraverso la corretta allocazione delle risorse in base agli obiettivi da raggiungere. In fase di programmazione, vengono stabilite le attività da svolgere, il fabbisogno di risorse tecniche, umane e finanziarie da impiegare, e i tempi necessari al conseguimento degli obiettivi. In relazione alla sua proiezione temporale la programmazione può essere strategica (a lungo termine), operativa (a medio termine) o d'esercizio (a breve termine).

In fase di programmazione occorrerà individuare le priorità di intervento, le criticità da risolvere e le relazioni tra le attività (Solima, 2004). Fa parte della programmazione, dunque, la valutazione del fabbisogno di risorse, l'analisi dei vincoli nella disponibilità delle risorse e l'analisi della sostenibilità delle strategie.

La formulazione degli obiettivi deve essere quanto più precisa, per evitare interpretazioni discrezionali, attraverso la predeterminazione formale, scritta e analitica del complesso di operazioni necessarie per il conseguimento degli obiettivi aziendali (specificando obiettivi, mezzi, operazioni e tempi); deve essere condivisa e conosciuta da tutta l'organizzazione.

Il processo formale con cui periodicamente i diversi organi di impresa concordano l'impiego e l'allocazione delle risorse disponibili, definiscono gli obiettivi che ciascuno deve perseguire, analizzano il gap tra obiettivi e risultati è detto budgeting e si esplica attraverso un sistema di piani che coinvolge le diverse aree dell'impresa (marketing, produzione ecc.). Tale processo consente di valutare la performance di ogni organo aziendale e di migliorare il processo decisionale. Per verificare eventuali errori nella programmazione e riconoscerne le cause si effettua la *gap analysis*.

La programmazione costituisce, dunque, uno strumento fondamentale di guida, coordinamento e controllo di gestione. Prima fase del ciclo di direzione, essa è speculare al controllo. Il ciclo di direzione (Sciarelli, 2004) è il ciclo delle funzioni manageriali identificate da Fayol (1962), ovvero programmazione, organizzazione, conduzione e controllo. L'organizzazione implementa la strategia e ha per scopo il conseguimento delle condizioni di massima efficienza operativa mediante la divisione e la specializzazione delle attività e il loro opportuno coordinamento in un sistema integrato di obiettivi, poteri, responsabilità. La funzione di conduzione ha per obiettivo l'ottenimento del miglior rendimento dell'organizzazione. Nel fare ciò l'organizzazione deve soddisfare le attese dei partecipanti interni impie-

gandoli in modo appropriato, accrescendone la motivazione coerentemente con le finalità dell'impresa e valorizzandone le competenze. La funzione di controllo di gestione è complementare alla programmazione e si fonda sulla misurazione: obiettivi oggettivamente misurabili consentono una valutazione oggettiva delle attività e dei risultati e delle stesse cause degli eventuali scostamenti. A tal proposito è opportuno distinguere tra controllo direzionale e controllo esecutivo. Il controllo direzionale si riferisce al processo decisionale ed è finalizzato a fornire, anche sulla base di valutazioni soggettive, gli elementi per assumere o correggere le scelte operate in sede di organizzazione e di programmazione della gestione. Il controllo esecutivo, invece, si attua sulla base di misurazioni strettamente quantitative, di meccanismi pressoché automatici che non comportano valutazioni soggettive, ovvero attraverso l'utilizzo di standard e il controllo degli indici prefissati. Esso si fonda sulla fissazione di regole precise per lo svolgimento di compiti specifici e si traduce, quindi, nella pura e semplice constatazione del rispetto o meno di tali regole. A seconda del momento in cui viene attuato, possiamo distinguere quattro tipologie di controllo: *ex ante* o antecedente rispetto all'azione, *in itinere* o concomitante allo svolgimento dell'azione (controllo operativo), *ex post* o susseguente, contenente valutazioni di rendimento, e prospettico (controllo strategico).

Riferimenti bibliografici

- AGOSTINO D., ARNABOLDI M., LAMPIS A. (2020), "Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness", *Museum Management and Curatorship*, 35(4), pp. 362-372.
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1994), *Lezioni di economia aziendale*, 2ª ed., Il Mulino, Bologna.
- ANSOFF H.I. (1974), *Strategia aziendale*, Etas, Milano.
- AUDITEL-CENSIS (2022), *La transizione digitale degli italiani*, Quinto Rapporto Auditel-Censis, Roma.
- BAGDADLI S. (1997), *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas, Milano.
- BARNEY J.B. (1996), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Pearson Education, Upper Saddle River, 1996; tr. it. *Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Manuale di strategia aziendale*, Carrocci, Roma.

- BEER S. (1991), *Diagnosi e progettazione organizzative. Principi cibernetici*, Isedi, Torino; ed. or. *Diagnosing the system for organization*, John Wiley, Hoboken, 1985.
- CERQUETTI M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, FrancoAngeli, Milano.
- CERQUETTI M. (2022), *Competitività e sostenibilità del patrimonio culturale. Fattori abilitanti, prospettive di sviluppo e nuovi orientamenti per la practice*, FrancoAngeli, Milano.
- CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge.
- DOERING Z.D. (1999), "Strangers, Guests or Clients? Visitors Experiences in Museums", *Curator*, 42(2), pp. 74-87.
- DUBINI P. (2017), "L'attività economica e le aziende", in Dubini P., Montanari F., Cirrincione A., a cura di, *Management delle aziende culturali*, Egea, Milano, pp. 1-55.
- FABRIS G. (2007), "Sua Maestà il consumatore, nuovo re dei mercati", *L'impresa. Rivista italiana di management*, 1, pp. 8-9.
- FAYOL H. (1962), *Direzione industriale e generale: programmazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo*, FrancoAngeli, Milano.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. 1. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., GATTI M. (2000-2001), "L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2, pp. 53-81.
- GRANDORI A. (1995), *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna.
- HILL T., WESTBROOK R. (1997), "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall", *Long Range Planning*, 30(1), pp. 46-52.
- ICOM (2020), *Museums, museum professionals and COVID-19*, Report, <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf>.
- IMPRESA CULTURA ITALIA-CONFCOMMERCIO (2023), *Osservatorio longitudinale sui consumi culturali degli italiani*, Indagine nazionale, Report di ricerca, ottobre, <https://www.confcommercio.it/documents/20126/0/Report+SWG+Osservatorio+C>

- ultura+Ottobre+2023.pdf/7945fe66-b68e-2087-d872-8a8a9e67b70d?t=1697803985047.
- ISTAT (2023), *Indicatori demografici / Anno 2022*, 7 aprile, Istat, Roma.
- LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K.R., GUTH W.D. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, IL, Homewood.
- MASINI C. (1970), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- MONTELLA M. (2016), *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova.
- MUSGRAVE R.A. (1959), *The theory of public finance: a study in public economic*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- NEMO (2020), *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe*, Final Report, https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf.
- POLANY K. (1977), *The Livelihood of Man*, Academic Press Inc., New York.
- PORTER M.E. (1982), *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Editrice Compositori, Bologna.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Milano.
- RULLANI E., VICARI S., a cura di (1999), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas, Milano.
- SCIARELLI S. (2004), *Fondamenti di economia e gestione delle imprese*, Cedam, Padova.
- SCIARELLI S. (2017), *La gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- SETTIS S. (2005), "Può il Museo diventare un'impresa?", in Id., *Battaglie senza eroi. I beni culturali tra istituzioni e profitto*, Mondadori Electa, Milano, pp. 70-78.
- SETTIS S. (2006), "Il museo non è un'azienda", *La Repubblica*, 11 ottobre, p. 55.
- SICCA L. (2001), *La gestione strategica delle imprese*, Cedam, Padova.
- SIMON H. (2000), *Scienza economica e comportamento umano*, Edizioni di Comunità, Torino; ed. or. *Models of Bounded Rationality*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1997.

- SIMONE C., CERQUETTI M., LA SALA A. (2021), "Museums in the Infosphere: reshaping value creation", *Museum Management and Curatorship*, 36(4), pp. 322-341.
- SOLIMA L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Cedam, Padova.
- SOLIMA L. (2004), *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci, Roma.
- STABILINI G. (2005), "Management", in *Enciclopedia dell'Economia*, Garzanti, Milano, pp. 685-686.
- USAI R. (2023), "Biglietti musei più cari del 10%: l'analisi in 7 città", *Altroconsumo*, 7 marzo, <https://www.altroconsumo.it/vita-privata-famiglia/viaggi-tempo-libero/news/prezzi-biglietti-musei>.
- VANNI M. (2022), *Biomuseologia. Il museo e la cultura della sostenibilità*, Celid, Torino.
- ZAN L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori Electa, Milano.

Seconda parte

Governare e gestire l'impresa museale

4

Gestire il futuro: i musei e la programmazione strategica

Il capitolo analizza il contesto in cui operano i musei contemporanei, sottolineando come esso sia cambiato e continui a evolvere rapidamente. Ciò impone che il processo decisionale dei musei incorpori gradi crescenti di flessibilità, in modo da tener conto dell'imprevedibilità degli eventi globali, come recentemente accaduto con la pandemia, i conflitti internazionali e le innovazioni tecnologiche. Il processo di programmazione strategica per i musei include un'analisi esterna e interna: l'analisi esterna considera i pubblici di riferimento, la concorrenza, i trend del settore e le opportunità e minacce; l'analisi interna esamina mission, vision e valori, nonché le risorse umane, finanziarie e tecnologiche. Il capitolo discute anche la definizione degli obiettivi strategici e operativi, sottolineando la necessità di misurarli e monitorarli, per garantire che le attività siano allineate agli obiettivi del museo. A questo scopo, è possibile ricorrere a strumenti come il Piano Strategico, i Rapporti annuali di Attività e il Bilancio di Mandato per supportare la programmazione e la comunicazione istituzionale del museo, migliorando la sua trasparenza e il suo livello di *accountability*. In conclusione, gestire il futuro di un museo significa essere in grado di immaginare un futuro possibile, osservare e analizzare i cambiamenti interni ed esterni, formulare ipotesi e adattare le strategie per affrontare le sfide e cogliere le opportunità. All'interno del capitolo sono presenti dei riferimenti ad alcune esperienze italiane che possano considerarsi, in questa prospettiva, paradigmatiche e che mettono in evidenza la molteplicità di approcci ai quali è possibile riferirsi.

di *Ludovico Solima*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- **analisi dei pubblici e della concorrenza;**
 - **studio dei trend tecnologici e settoriali;**
 - **individuazione di obiettivi strategici e operativi;**
 - **misurazione dei risultati e revisione della strategia;**
 - **strumenti di supporto: Piano Strategico, Rapporti annuali di Attività e Bilancio di Mandato.**
-

4.1 Introduzione

Il contesto nel quale operano i musei è molto cambiato nel corso degli ultimi anni ed è destinato a modificarsi ulteriormente, con ritmi sempre più accelerati e con direzioni sempre meno prevedibili (Anderson, 2019). Questo scenario riporta alla mente quanto avvenuto con lo shock energetico dei primi anni '70 del secolo scorso, quando la decisione dell'Opec di aumentare in modo repentino il prezzo del petrolio determinò non solo un periodo di *austerità* per le economie delle nazioni più industrializzate dell'Occidente, ma impose anche alle grandi imprese multinazionali di ripensare il loro modello di programmazione; tale modello era stato sino ad allora centrato sull'idea che fosse possibile identificare con buona approssimazione l'evoluzione dello scenario di riferimento e che ciò consentisse quindi di impostare una programmazione di lungo periodo, anche decennale.

In tale frangente, dunque, quell'assunto si sgretolò improvvisamente, facendo emergere la consapevolezza che la realtà con la quale occorreva confrontarsi non era più solo "complicata", e quindi in certa misura prevedibile nella sua evoluzione, ma dovesse essere invece piuttosto considerata come una realtà "complessa" e sostanzialmente incerta nel suo divenire. Tutto ciò provocò delle conseguenze anche nella programmazione strategica delle imprese, il cui orizzonte temporale fu drasticamente ridotto da dieci a due-tre anni e le cui premesse furono considerate per quello che erano, cioè delle incerte previsioni riguardo a un futuro sempre più intrinsecamente dinamico.

Questo rapido flashback ci riporta alla situazione attuale, considerando come alcuni eventi intervenuti nel corso degli ultimi anni, per la loro portata, abbiano reso il contesto nel quale viviamo sempre più incerto: a puro titolo esemplificativo, basti ricordare la diffusione del Covid-19 su base planetaria, l'invasione dell'Ucraina e la guerra nella striscia di Gaza o, su un versante molto diverso, i progressi intervenuti nell'ambito delle tecnologie digitali, con l'avvento della blockchain e dell'intelligenza artificiale generativa, tutti fenomeni repentini e imprevedibili, di portata globale, che hanno influenzato e influenzeranno, in modo più o meno evidente e comprensibile, le nostre vite e – analogamente – la vita e i destini delle istituzioni culturali.

Disegnare il futuro dei musei vuol dire dunque osservare con attenzione i molteplici segnali provenienti dal contesto al quale ciascuno di loro si rapporta, in modo da poter assumere delle decisioni consapevoli, sia nel lungo termine, e quindi con riferimento ai processi di investimento, sia nel breve, e quindi con riferimento alle scelte di gestione corrente (Parry, 2010; Camerson e Neilson, 2015; Solima, 2020, 2022). È infatti chiaro come su tali dinamiche evolutive sia del tutto impossibile intervenire per cercare di modificarle nel loro sviluppo: dunque, l'unica cosa che realisticamente è possibile fare è cogliere con prontezza il manifestarsi di tali cambiamenti e, al contempo, individuare in via preventiva i riflessi che essi potranno produrre sulle scelte strategiche – e quindi sulle decisioni operative – del museo.

Questa attitudine all'ascolto e all'osservazione del contesto che ci circonda non è per nulla scontata, men che meno nel caso dei musei italiani che – com'è noto – sono per lo più di proprietà pubblica e quindi, generalmente, costretti a sviluppare il loro processo decisionale secondo le indicazioni ricevute dalle amministrazioni di appartenenza, che mettono a loro disposizione degli stanziamenti annuali, dalle dimensioni il più delle volte imponderabili in via preventiva.

Per un museo, questa circostanza il più delle volte deprime qualsivoglia tentativo di programmare a lungo termine, cioè con un orizzonte temporale che travalichi l'anno solare di riferimento, non essendoci alcuna possibilità di formulare ipotesi realistiche sulla dotazione di risorse (umane e finanziarie) che sarà effettivamente disponibile nel breve termine e oltre i successivi dodici mesi.

Il processo di programmazione strategica, elemento imprescindibile per la corretta gestione di un museo, deve dunque essere sviluppato incorporando gradi crescenti di flessibilità che possano corrispondere alla variabilità dei cambiamenti in atto, con i quali occorre necessariamente confrontarsi. Come questo possa e debba avvenire costituisce l'oggetto di questo capitolo.

4.2 L'attività di analisi

4.2.1 L'individuazione delle premesse strategiche

Per muoversi all'interno di uno spazio, sia esso fisico o competitivo, occorre avere dei punti di riferimento precisi ed essere in grado di procedere alla stima dell'andamento di tutti quei mutevoli fenomeni, interni ed esterni, che possono ragionevolmente produrre effetti significativi sulle nostre scelte. Ciò al fine di delineare le premesse strategiche sulla base delle quali sviluppare il processo decisionale del museo che, come si vedrà, si dipana attraverso lo svolgimento di una sequenza logica di questo tipo: condizioni di contesto → risorse interne → mission → valori → obiettivi strategici → obiettivi operativi → attività → risorse necessarie → risorse disponibili → controllo e revisione.

Una metafora nautica può aiutare a cogliere con maggiore immediatezza il senso di questa affermazione: la conduzione di un'imbarcazione presuppone la necessità di tracciare una rotta, cioè di individuare una traiettoria dal punto di partenza iniziale alla destinazione finale di approdo nonché di definire, eventualmente, una molteplicità di tappe intermedie. Lungo tale percorso, assumendo in questa metafora di non avere a disposizione alcuna strumentazione digitale di supporto (gps, radar, sonar ecc.), occorrerà individuare – sulla terra, nel mare o nel cielo – precisi punti di riferimento a cui riferirsi per orientare la navigazione in modo conforme alla rotta tracciata. Occorrerà al contempo valutare, nei limiti del possibile, le condizioni dell'imbarcazione e le eventuali conseguenze che fenomeni atmosferici (per esempio, venti, pioggia, zone di alta o bassa pressione) o marini (velocità e direzione delle correnti) potrebbero produrre sul mantenimento della rotta stessa.

È dunque necessario essere consapevoli che non tutti i fenomeni, interni ed esterni, possono essere individuati nel loro manifestarsi iniziale e nella loro successiva evoluzione, anche in considerazione del fatto che, in talune circostanze, tali fenomeni potrebbero anche influenzarsi reciprocamente.

Al di là della semplificazione del ragionamento proposto, attraverso questa metafora si è inteso alludere al fatto che la gestione di una qualsiasi organizzazione è un'attività complessa, sia per la presenza di problematiche interne, che concernono quindi le variabili (organizzative) sotto il diretto controllo della Direzione, sia per l'esistenza di fattori esterni che, essendo posti al di fuori della sfera di controllo aziendale, possono più facilmente produrre conseguenze inattese e potenzialmente rilevanti sulle dinamiche ordinarie di gestione.

A fronte di un quadro di instabilità complessiva con il quale dover fare i conti, occorre dunque approcciare questa situazione nel modo corretto, avviando cioè delle attività di osservazione, prima, e di interpretazione, poi, di tutti i segnali – endogeni ed esogeni, forti e deboli – che è possibile cogliere. È dunque necessario sviluppare un'analisi esterna e un'analisi interna.

4.2.2 L'analisi esterna

Gli elementi da considerare nell'analisi dei fenomeni esogeni sono almeno i seguenti:

- *i pubblici di riferimento*: occorre individuare i principali target del museo e raccogliere informazioni sul profilo socio-demografico dei segmenti obiettivo, in termini di età, provenienza, livello di preparazione, interessi e aspettative;
- *la concorrenza*: è necessario analizzare l'offerta di altri operatori del settore in termini di offerta artistica e culturale, con particolare riferimento alle strategie e alle azioni di marketing;
- *i trend del settore*: vanno considerate le nuove tendenze del settore museale in termini di innovazione tecnologica, modelli di gestione e proposte educative;

- *le opportunità e le minacce*: è opportuno (provare a) identificare le conseguenze positive e negative che possono derivare dal contesto esterno, come l'evoluzione del mercato turistico o dei modelli di consumo culturale o piuttosto i cambiamenti politici e sociali.

Con riferimento al primo punto, occorre osservare che, nel corso degli ultimi lustri, i musei italiani hanno iniziato a mostrare una crescente sensibilità nei confronti della loro domanda, espressione della nuova concezione del museo che pone i visitatori al centro delle politiche culturali dell'istituto. Le indagini sui visitatori sono pertanto diventate più frequenti, anche se in Italia restano ancora degli studi isolati e spesso estemporanei. Questo limita, da un lato, la possibilità di sviluppare utili confronti tra musei differenti e, dall'altro, di poter interpretare i dati raccolti con una migliore cognizione di causa, grazie al confronto intertemporale che una rilevazione sistematica invece consentirebbe.

In termini più generali, anche nel nostro Paese sembra ormai comunque radicata l'idea che non sia corretto riferirsi semplicemente al "pubblico" del museo, immaginando cioè di rivolgersi a una platea dalle caratteristiche insondabili, alle quale doversi fatalmente relazionare in maniera indifferenziata, ma che occorra piuttosto parlare di "pubblici", cioè di aggregati di individui che si caratterizzano per essere tra loro diversi ma tendenzialmente omogenei al loro interno, in termini di comportamenti di consumo. Questa presa di consapevolezza rappresenta naturalmente il viatico per una diversa gestione del rapporto con i visitatori, nei cui confronti vanno (o dovrebbero essere) poste in essere relazioni calibrate, personalizzando i contenuti e le attività che vengono loro proposte in ragione dei loro differenti profili (Reussner, 2003; Black, 2005; Solima, 2017; Silverman e Rentschler, 2018).

Un'altra linea di ragionamento attiene agli strumenti a disposizione di un museo attraverso cui raccogliere le informazioni sui propri visitatori: non è questa la sede per una disamina approfondita delle diverse alternative che si pongono per svolgere una rilevazione sul campo, condotta per esempio mediante focus group o la somministrazione di questionari. Merita però di essere richiamata la possibilità di raccogliere dati significativi sui comportamenti di fruizione anche attraverso la tecnologia: la presenza di contenuti veicolati attraverso apparati dotati di *bluetooth* consente, per esempio, di realizzare a costi molto contenuti la cd. "indagine osservante",

rilevando punti e tempi di sosta dei visitatori durante la loro esperienza di fruizione e, dunque, anche i percorsi seguiti all'interno delle sale del museo (Solima, 2013).

Una maggiore sensibilità si è andata sviluppando, più recentemente, anche verso quell'insieme di soggetti che il museo raggiunge attraverso forme di comunicazione digitale, tipicamente via web e social: si è fatta strada, in altri termini, la consapevolezza che esiste una moltitudine di persone – gli “utenti” – che non visita necessariamente il museo ma attiva con esso un qualche tipo di relazione, attraverso forme digitali di comunicazione. Tali relazioni non sono meno importanti di quelle create attraverso un'esperienza di visita: sono semplicemente diverse, nei contenuti e nelle modalità di erogazione delle informazioni e di trasmissione delle conoscenze. E dunque questi individui non sono meno importanti rispetto ai visitatori “tradizionali”; ciò anche perché, quanto meno in linea teorica, queste persone potrebbero un giorno diventare essi stessi dei visitatori, recandosi fisicamente presso il museo.

Restano invece generalmente sullo sfondo i cd. “non visitatori”, cioè tutte quelle persone che, per i motivi più diversi, non hanno visitato uno specifico museo e non prevedono di farlo. Questi individui sono più difficili da raggiungere e quindi da indagare, perché non sussiste alcuna relazione pregressa – fisica o digitale – sulla base della quale individuarli e su cui quindi basare la raccolta delle informazioni e le successive attività per entrare in contatto con loro.

Va infine considerato che una delle maggiori criticità che si incontrano nelle indagini sui pubblici del museo è sovente rappresentata dall'assenza di competenze interne adeguate, con le quali provvedere non solo alla progettazione della fase di raccolta dati, ma anche alla loro successiva interpretazione, in modo da rendere le informazioni acquisite elementi utili a supportare il processo decisionale della Direzione del museo. Il rischio, cioè, è quello di raccogliere dei dati ma non sapere poi come interpretarli e/o come utilizzarli nel concreto.

L'analisi della concorrenza è un altro aspetto piuttosto delicato, in ragione del fatto che non è mai semplice definire il perimetro entro il quale sviluppare tale approfondimento. In prima approssimazione, un museo compete con altri luoghi della cultura presenti sul proprio territorio nel cercare di attrarre residenti e turisti all'interno delle proprie sale. Ma la questione è

in realtà ben più complessa, in quanto occorre più correttamente considerare, nella prospettiva dei potenziali visitatori, anche tutte le occasioni alternative di utilizzo del loro tempo libero.

Un museo, quindi, è in concorrenza con altri attrattori/attrazioni artistiche e/o culturali e finanche con gli esercizi commerciali presenti sul territorio, che possono drenare l'attenzione dei potenziali visitatori, inducendoli a dedicargli porzioni più o meno significative di tempo e di denaro. Estendendo ulteriormente il ragionamento, con specifico riferimento ai residenti, occorrerebbe considerare anche le alternative di svago presenti *intra moenia*, cioè all'interno delle mura domestiche, risultando facilmente comprensibile che, se una persona non esce di casa, non avrà la possibilità di visitare (fisicamente, quanto meno) un museo.

In considerazione della complessità di una tale valutazione, in sede di pianificazione strategica occorre pertanto svolgere un'analisi di *benchmark* dei principali concorrenti, appartenenti o meno al settore culturale, anche al fine di comprendere quali siano gli eventuali fattori di attrazione che essi esprimono e come queste spinte possano essere contrastate dal museo, incrementando la propria capacità attrattiva. In senso diverso, va anche considerata la possibilità di attuare partnership strategiche con altri musei e/o luoghi della cultura, in modo da creare delle sinergie – per esempio, sotto il profilo della comunicazione e della conseguente visibilità e capacità di attrazione – che possano determinare effetti positivi a beneficio di tutti i soggetti coinvolti.

Il terzo elemento dell'analisi esterna è rappresentato dallo studio dei trend che interessano il settore museale, con particolare riferimento agli sviluppi delle tecnologie digitali nell'ambito dei processi di valorizzazione. Il contesto attuale, come accennato nell'introduzione, si caratterizza non solo per essere altamente dinamico ma anche per la ciclica presenza di alcune discontinuità, che modificano profondamente le sue dinamiche evolutive: è il caso, per esempio, dell'intelligenza artificiale generativa, che dal novembre 2022 ha innescato la creazione di un flusso costante di nuove applicazioni, negli ambiti più diversi, destinate a riverberarsi in modo sempre più pervasivo sulla vita quotidiana di ciascuno di noi e, per estensione, su quella dei musei. Certo, difficilmente un museo sarà in grado di “governare” tali dinamiche tecnologiche, ma occorre quanto meno essere consapevoli di quanto sta accadendo, rendendosi parte attiva nel seguirne

gli sviluppi e le relative applicazioni realizzate in altri istituti, in modo da raccogliere elementi utili alla valutazione per una loro eventuale adozione.

Altrettanta attenzione meritano poi le scelte di gestione operate da altri musei e luoghi della cultura, in termini di *pricing* – qualora, per esempio, venga adottata una “carta fedeltà” – o piuttosto rispetto a eventuali forme di *fundraising*.

Talvolta nei musei sembra potersi osservare una certa riluttanza nei confronti del *benchmarking*, cioè rispetto a un’attività di accurata e sistematica osservazione delle scelte e dei comportamenti di altri operatori del settore. Considerare i comportamenti altrui non è però un’attività che determina una *diminutio* delle competenze interne di un istituto; anzi, questa osservazione è piuttosto un modo intelligente per identificare quelle soluzioni che potrebbero eventualmente essere oggetto di sperimentazione proprio nel museo, cioè in un contesto diverso da quello nel quale esse si sono originate.

Analogo discorso può essere sviluppato nell’area dei servizi educativi, uno degli ambiti più importanti tra le attività di creazione e diffusione di nuove conoscenze in un museo, che possono essere interessate da modalità innovative di coinvolgimento dei loro giovani utenti, i quali – mai dimenticarlo – potranno essere i visitatori del domani. In questa prospettiva, una sistematica ricognizione delle fonti disponibili sull’evoluzione dei consumi culturali può rappresentare lo spunto per individuare ulteriori attività da porre in essere nei confronti dei pubblici dei musei e dell’ampia platea di non visitatori.

Infine, occorre coniugare i ragionamenti sin qui sviluppati all’interno di un quadro analitico che metta in evidenza le ricadute, positive e negative, che potrebbero determinarsi sulle scelte strategiche del museo e, quindi, sulle attività che esso quotidianamente pone in essere. L’analisi SWOT (cap. 3) è uno degli strumenti a disposizione del museo per svolgere tale processo interpretativo, che impone la necessità di integrare le fonti esterne con una molteplicità di ulteriori elementi che scaturiscono da un’analisi delle condizioni interne al museo.

4.2.3 L'analisi interna

Gli elementi endogeni da considerare nell'analisi interna sono almeno i seguenti:

- *mission, vision e valori*: occorre definire la mission, la vision e i valori del museo e valutare quanto questi elementi risultino chiari, condivisi e coerenti tra loro;
- *risorse umane*: sono un fattore chiave nella gestione di un museo, rappresentando il patrimonio di conoscenze e di esperienze proprio di una specifica organizzazione; occorre quindi analizzare le competenze esistenti, le possibilità di sedimentare nell'organizzazione l'esperienza acquisita nel corso degli anni e la motivazione del personale;
- *risorse finanziarie*: queste risorse sono importanti non solo rispetto alla loro dimensione quantitativa, verificando se esse siano sufficienti a realizzare le attività necessarie a conseguire gli obiettivi aziendali, ma anche rispetto alla loro dimensione qualitativa, che influenza il grado di sostenibilità finanziaria del museo anche in riferimento alla sua capacità di generare risorse addizionali;
- *risorse tecnologiche*: sotto questo profilo, occorre analizzare la dotazione infrastrutturale e strutturale del museo, in modo da valutarne la congruenza rispetto alle esigenze connesse alla sua gestione nonché rispetto ad ambiti specifici, quali la comunicazione, la valorizzazione del patrimonio e le attività educative poste in essere.

Mission e vision sono due concetti chiave nella programmazione strategica di un museo e, insieme ai valori, costituiscono le “premesse strategiche” del Piano Strategico. Ciascuno dei due elementi presenta un distinto punto focale: la mission si concentra sul presente e risponde, idealmente, alla domanda “perché esiste questo museo”, descrivendo quindi *cosa* esso fa, *perché* e *per chi* lo fa; la vision ha invece un respiro più ampio e si rivolge dunque al futuro, rispondendo idealmente alla domanda “in quale direzione il museo si vuole dirigere”.

La mission rappresenta pertanto l'architrave che sorregge – idealmente – tutta la costruzione del processo decisionale del museo e costituisce il primario punto di riferimento delle scelte gestionali: se esse sono coerenti

con la mission, allora risulteranno allineate agli obiettivi espressi nell'ambito delle attività di programmazione. Attraverso la formulazione della mission, la Direzione sancisce quindi la ragion d'essere del museo, in prima battuta sulla base del sistema di risorse di cui esso dispone – l'edificio, le collezioni, le competenze, la dotazione tecnologica ecc. – e comunque in coerenza con quanto sancito dall'ICOM, la cui definizione stabilisce il perimetro entro il quale individuare la specifica finalità dell'istituto: la mission è quindi focalizzata sul ruolo attuale del museo e sulle sue responsabilità, rispetto alla società, in generale, e rispetto alla propria comunità di riferimento, in particolare.

La mission, è bene precisarlo, non è immodificabile; anzi, proprio in ragione delle variazioni dei fattori rilevanti, occorre periodicamente valutare l'opportunità di modificare i suoi contenuti e di adeguarli alle mutate condizioni di contesto. La formulazione della mission deve peraltro risultare semplice e comprensibile, in primo luogo per il personale del museo, in modo da massimizzare il livello di *commitment* – cioè di identificazione e partecipazione – che le risorse interne esprimono nei confronti del luogo nel quale lavorano.

Definito cosa è oggi, occorre poi chiarire cosa il museo vuole essere nel prossimo futuro: quali sono dunque le sue aspirazioni, anche rispetto alle ipotesi di evoluzione dello scenario, che vanno nei limiti del possibile considerate, e rispetto agli impatti che esso vuole determinare sulla società e sulla propria comunità di riferimento. Per esempio, un museo può ambire a proporsi come uno degli attori del cambiamento sociale del territorio, attraverso il potenziamento del proprio livello di inclusione e di accessibilità, al fine di migliorare sempre più il dialogo interculturale; o piuttosto aspirare al raggiungimento di una posizione di leadership a livello internazionale nell'uso delle tecnologie digitali, a supporto delle attività di ricerca o di valorizzazione delle sue collezioni.

Il terzo elemento cardine del processo di programmazione del museo è rappresentato dai suoi valori di riferimento, che sono tipicamente quelli a cui un museo si àncora, sulla base degli intendimenti e della sensibilità di chi lo guida. In altri termini, i valori sono quei punti di riferimento irrinunciabili – per esempio, la dimensione etica, la trasparenza amministrativa o la sostenibilità ambientale – che fanno da contrappunto a tutte le scelte che caratterizzano il processo di gestione del museo. Essi possono anche

guidare concretamente l'assunzione di specifiche decisioni su temi controversi, rispetto ai quali i valori possono fornire una chiave interpretativa utile all'individuazione della scelta più corretta da prendere. I valori hanno, in ogni caso, sia una valenza interna, promuovendo il senso di appartenenza dei dipendenti del museo, che una valenza esterna, in quanto possono essere elementi nodali nella costruzione dell'immagine del museo e della sua reputazione, con conseguenze importanti sulla sua credibilità complessiva e quindi sul capitale relazionale di cui esso dispone nei confronti dei principali stakeholder di riferimento.

Come accennato per la mission, anche la vision e i valori del museo sono suscettibili di modifiche nel corso del tempo. Anzi, è auspicabile che essi vengano periodicamente messi in discussione, altrimenti si potrebbe essere portati a pensare che il museo sia sostanzialmente immutabile, a dispetto dei cambiamenti che – come visto – si realizzano costantemente in ambito sociale, economico, politico e tecnologico. Nel caso italiano, questo è un aspetto da non sottovalutare, in quanto sono ancora presenti dei contesti nei quali la conservazione dello *status quo* è ritenuta un aspetto fondativo alla base del processo decisionale del museo: l'immutabilità delle scelte strategiche e di gestione, dunque, come elemento qualificante della preservazione nel tempo dell'identità storica dell'istituto, a discapito del fatto che il mondo esterno, nel frattempo, cambia secondo direzioni imprevedibili e con spinte centrifughe dalle traiettorie il più delle volte del tutto imponderabili.

Va infine osservato che l'analisi dei fattori interni ed esterni può anche risolversi in un ulteriore momento di approfondimento, legato all'individuazione di tutti quei gruppi di soggetti – i cd. stakeholder – che esprimono un potere di condizionamento, diretto o indiretto, nei confronti delle strategie del museo: si va dalle risorse umane del museo, ai fornitori di beni e servizi, ai visitatori/utenti dell'istituto, a quanti mettono a disposizione risorse finanziarie o di altro genere, ai volontari, agli sponsor e ai donatori, al tessuto industriale e al sistema della ricerca e, più in generale, alla comunità di riferimento.

Il rapporto con la comunità è molto importante, non solo perché contemplato in modo dinamico dalla nuova definizione di museo elaborata dall'ICOM nel 2022 (i musei «operano e comunicano in modo etico e professionale e con la partecipazione delle comunità»), ma anche in quanto

legato alla Convenzione di Faro, ratificata qualche anno fa anche dall'Italia con colpevole ritardo, che enfatizza il ruolo della “comunità di eredità”, costituita da «un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future» (art. 2). In queste nuove concezioni, la collettività, di cui il museo è parte attiva e integrante, può dunque partecipare alla vita del museo e alle scelte che orientano il suo futuro (Davis, 2019; Simon, 2021), facendosi interprete dei desiderata delle future generazioni, individuate come destinatari finali dell'eredità culturale di un territorio.

4.3 La definizione degli obiettivi e lo sviluppo della strategia

La fase successiva del processo di pianificazione strategica si estrinseca nell'individuazione di una serie di obiettivi da raggiungere, che devono risultare coerenti con le premesse strategiche individuate, in modo da assicurare una congruenza complessiva dell'intero processo decisionale e una congruenza interna del sistema di scelte (Caldwell, 1984; Lord-Markert, 2007; Lord e Lord, 2012). Propedeutica alla definizione degli obiettivi è la scelta della strategia competitiva, cioè di un approccio teso a massimizzare l'efficienza della gestione o piuttosto la differenziazione della propria offerta, al fine di conseguire un vantaggio rispetto ai principali competitor. Questa scelta, di fondamentale importanza nel mondo delle imprese, appare in certa misura meno significativa per i musei, a causa della particolare configurazione nella loro struttura dei costi, che rende maggiormente plausibile la ricerca della differenziazione come fonte del vantaggio competitivo.

Gli obiettivi possono essere di due tipi: quelli strategici, tipicamente espressi in termini qualitativi e proiettati nel lungo periodo; quelli operativi, che discendono dai primi, ne rappresentano l'articolazione nel breve termine e vengono espressi in termini quantitativi.

Questa differenza è molto importante, perché la dimensione quantitativa degli obiettivi (operativi) da raggiungere consente la verifica di quanto ottenuto, sia rispetto a ciò che è stato programmato che in relazione alla mission del museo. Un esempio può chiarire meglio il ragionamento: un

museo può individuare, tra i propri obiettivi strategici, l'aumento del numero degli ingressi di turisti stranieri. Questo è un obiettivo formulato in modo apparentemente chiaro, ma poco utile nel concreto, se non si procede a un suo dimensionamento in termini quantitativi: altrimenti, anche aver registrato un unico ingresso in più rispetto all'anno precedente consentirebbe, legittimamente, di assumere che l'obiettivo strategico sia stato raggiunto. Ma questa considerazione, in tutta evidenza, potrebbe essere vera nella forma ma non nella sostanza. Per cui, un obiettivo operativo deve essere quantificato e risultare misurabile.

La verifica dei risultati ottenuti impone pertanto la raccolta dei dati e la loro misurazione; è quindi necessario implementare un *sistema di reporting*, attraverso cui raccogliere nei tempi desiderati le informazioni considerate necessarie allo svolgimento dell'attività di controllo.

Peraltro, la stessa valutazione dei risultati raggiunti va condotta con grande attenzione, non dimenticando che il processo decisionale in ambito strategico si fonda su una serie di ipotesi iniziali: continuando il ragionamento in termini di ingressi, la Direzione del museo potrebbe dunque assumere la costanza dei flussi turistici in arrivo sul territorio da altre nazioni e stabilire quindi l'obiettivo di realizzare un incremento del 5% degli ingressi di turisti stranieri. Se sul territorio sul quale insiste il museo si registrasse invece una flessione negli arrivi, nell'ordine del 10%, anche l'invarianza degli ingressi del museo potrebbe essere considerato come un risultato positivo, malgrado esso sia stato in apparenza difforme da quello programmato. Quindi, risultati diversi possono essere valutati in modo differente a seconda dell'invarianza o meno delle ipotesi di partenza assunte nelle fasi iniziali del processo di programmazione.

Individuare con livelli crescenti di analiticità gli obiettivi da raggiungere aiuta anche lo svolgimento della fase successiva, nella quale occorre individuare le attività da realizzare per raggiungere gli obiettivi desiderati.

Ritornando all'obiettivo di incremento del numero degli ingressi, occorre comprendere se questo aumento desiderato possa/debba essere conseguito agendo sulla capacità del museo di attrarre nuovi visitatori, siano essi residenti o turisti, o se invece sia più indicato puntare a un incremento nelle visite da parte degli utenti del territorio, già fidelizzati; oppure se l'incremento dei visitatori debba riguardare utenti più giovani o se, viceversa, debba coinvolgere una platea di soggetti di età più avanzata, cioè

adulti o anziani; ancora, se l'attenzione debba essere rivolta a particolari categorie di soggetti "fragili", come per esempio ipovedenti o non vedenti, piuttosto che a persone appartenenti a categorie svantaggiate.

A seconda dell'obiettivo, occorrerà infatti individuare soluzioni diverse: l'incremento dell'attrattività può avvenire, per esempio, migliorando il livello della visibilità del museo attraverso opportune politiche di comunicazione o, piuttosto, offrendo esperienze di visita coinvolgenti e interattive e affidandosi alla loro successiva socializzazione, tramite il passaparola (anche in formato digitale). Se la scelta dovesse ricadere sulle attività di comunicazione, andrebbe allora non solo dimensionato un budget di risorse disponibili ma anche ideato e prodotto il contenuto della comunicazione stessa (statica, dinamica, con attori, con immagini ecc.) e individuato il mix più opportuno di supporti analogici e digitali attraverso i quali veicolarla.

È infine importante precisare che gli obiettivi strategici devono essere non solo facilmente misurabili ma devono anche risultare effettivamente raggiungibili; stabilire un obiettivo che non sia effettivamente alla portata del museo, per ragioni interne o esterne, può infatti determinare un inutile spreco di risorse, umane e finanziarie, con evidenti ripercussioni anche sulla possibilità di raggiungere gli altri obiettivi e, in ultima analisi, arrivare a compromettere la stessa possibilità di realizzare la mission che il museo si è dato. La loro congruenza va peraltro verificata anche rispetto alle altre premesse strategiche (vision e valori), di cui si è detto in precedenza.

4.4 Implementazione, monitoraggio e revisione della strategia

L'implementazione della strategia si sostanzia nella concreta messa in atto delle attività individuate per raggiungere ciascuno degli obiettivi operativi fissati nel piano; l'attuazione della strategia può peraltro discostarsi da quanto previsto originariamente, per il verificarsi di eventi imprevisti o per il modificarsi delle condizioni di contesto. L'esito di questo processo è quella che viene chiamata strategia "emergente", cioè un comportamento imprenditoriale che prende forma nel divenire, anche grazie alla capacità di resilienza del museo rispetto alle discontinuità che si trova a dover affrontare.

Lo scostamento dalla strategia iniziale può essere colto attraverso la rilevazione di un disallineamento tra risultati attesi e risultati conseguiti; in effetti, considerando che l'intero processo decisionale è fondato – come detto – su una molteplicità di ipotesi, è più che ragionevole attendersi alcuni scostamenti tra quanto programmato e quanto realizzato. È bene però stabilire una soglia, un margine di tolleranza oltre il quale lo scostamento del fenomeno osservato non rientra più nella fisiologia delle attività di gestione, ma imponga invece un maggior livello di attenzione. Occorre in altri termini comprendere se, in presenza di uno scostamento significativo, è necessario intervenire su una o più fasi del processo decisionale: lo scostamento può infatti essere riconducibile a un errato svolgimento di una delle attività funzionali al suo conseguimento, nel qual caso occorre isolarla e modificarne le caratteristiche, la direzione o l'intensità; ovvero, se occorre modificare gli stessi obiettivi operativi, perché ritenuti errati nella loro definizione iniziale; oppure, risalire ancora più a monte del processo, modificando gli obiettivi strategici.

Le azioni correttive intraprese vanno attentamente monitorate, per verificare che producano gli effetti desiderati; anch'esse devono essere, quindi, oggetto di specifiche attività di valutazione, in quanto potrebbero determinare degli esiti difforni da quelli auspicati in fase di revisione del processo strategico.

Per quanto detto, va ancora una volta ribadito che la strategia non è di per sé stessa immutabile, ma va periodicamente sottoposta a verifica, almeno ogni anno, per valutare la fondatezza delle ipotesi poste alla base dell'intero processo decisionale del museo e considerare le necessità di un suo aggiornamento.

4.5 **Gli strumenti**

4.5.1 **Il Piano Strategico**

Uno degli strumenti più importanti nell'ambito del processo di programmazione pluriennale del museo è il cd. Piano Strategico (PS), cioè un documento nel quale in primo luogo confluiscono tutte le considerazioni sin qui svolte a proposito dell'identificazione della mission e della vision, nonché dei valori aziendali ai quali si è deciso di fare riferimento. Esso, quindi,

rappresenta l'output formale dell'intero processo di pianificazione e presenta un'estensione temporale di medio-lungo termine (generalmente 3-5 anni).

Il PS non è solo uno strumento di supporto alla programmazione, ma è anche uno strumento di comunicazione istituzionale, che può essere rivolto a una pluralità di destinatari, interni o esterni al museo. Interni, qualora venga ritenuto importante che il personale venga edotto delle scelte strategiche delle Direzione, in modo che esso possa farsi un'idea della direzione che il museo ha intrapreso; le risorse umane del museo possono essere peraltro anche coinvolte nella sua redazione, aumentando il livello di *commitment* nei confronti della struttura di appartenenza. Esterni, in quanto ogni museo è calato in una realtà, economica e sociale, rispetto alla quale è possibile identificare una molteplicità di stakeholder, ciascuno portatore di un proprio livello di interesse.

Generalmente, il PS non si caratterizza per una struttura univocamente definita, in quanto – in Italia come in molti altri Paesi – la redazione di questo documento programmatico non è un atto obbligatorio, quanto piuttosto il risultato di una precisa scelta del museo, che attraverso questa strada ritiene di poter meglio definire e comunicare le proprie scelte e i propri comportamenti futuri.

Pur nella varietà degli approcci sviluppati a livello nazionale (Caso 4.1) o internazionale, è possibile trarre alcune indicazioni di massima sulla struttura di tale documento. Gli esempi di pianificazione strategica ai quali riferirsi nel panorama internazionale sono molto numerosi, anche perché questo documento viene generalmente utilizzato come strumento di comunicazione sia da musei di grandi dimensioni, a prevalente vocazione internazionale, che da istituti più piccoli che, malgrado il più contenuto volume di attività e una platea di visitatori e utenti più ridotta, ritengono comunque opportuno – se non necessario – comunicare e condividere le proprie intenzioni strategiche.

**Caso 4.1*****Il Piano Strategico del MANN***

Il MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli è stato il primo, tra i musei statali autonomi creati in Italia nel 2014 con la riforma Franceschini, a realizzare e presentare pubblicamente un Piano Strategico per il periodo 2016-2019 (Solima e Giuglierini, 2018). Il documento, redatto in lingua italiana e inglese, è stato strutturato in tre sezioni principali: la prima, di presentazione dell'istituto; la seconda, diretta a illustrare i valori del museo; la terza, che ha illustrato gli obiettivi strategici del museo e la loro declinazione in obiettivi operativi, per il periodo considerato. Lo stesso MANN, per il successivo quadriennio, ha realizzato un secondo Piano Strategico, che si è caratterizzato per la presenza di una sezione diretta ad approfondire i temi della strategia digitale. Altri interessanti esempi di documenti di programmazione pluriennali sono per esempio quelli realizzati da Musei Reali di Torino, Istituzione Bologna Musei, Galleria Nazionale dell'Umbria, Fondazione Brescia Musei e Parco Archeologico del Colosseo.

La struttura di un PS, in termini generali, si caratterizza per una sezione introduttiva, che accoglie le premesse strategiche del processo decisionale del museo: la mission, la vision e i valori di riferimento. Talora, il documento si apre con un'introduzione, formulata dal Direttore o dal Presidente dell'organo direzionale apicale, che nelle realtà anglosassoni è spesso costituito dal cd. Board of Trustee, una sorta di Consiglio di amministrazione. Il più delle volte lo sviluppo del documento prevede poi la presentazione degli obiettivi strategici, coerenti con le premesse strategiche e riferiti all'orizzonte temporale prescelto; in questa sezione del PS non è infrequente l'esplicitazione dei principali risultati delle attività di analisi dei fenomeni interni ed esterni al museo, che hanno orientato tali scelte. Segue poi l'individuazione degli obiettivi operativi, delle attività necessarie per conseguirli e dell'ammontare delle risorse necessarie alla loro realizzazione.

La forma è spesso anche sostanza: ecco quindi che molti musei, nella presentazione di queste informazioni, ricorrono alla strutturazione di documenti sulla base di una precisa impostazione stilistica, il più delle volte coerente con le linee di comunicazione ordinarie del museo. Spesso questi documenti sono quindi gradevoli da leggere, risultano corredati da numerose immagini e fotografie nonché, talvolta, anche da tabelle e rappresen-

tazioni grafiche, ritenute idonee a illustrare con maggiore chiarezza i dati in esso presenti. L'impaginazione complessiva del volume è spesso molto curata, in modo che il PS si presenti alla stregua di un prodotto editoriale, destinato a una platea composta da lettori attenti e interessati ma che vada comunque intesa nel senso più ampio possibile; anche per tale motivo, il PS è per lo più reso disponibile gratuitamente in formato pdf, anche sul sito del museo o su piattaforme di condivisione di documenti, accademiche e non.

Con specifico riferimento ai musei statali, va osservato che in Italia nessuno di essi ha effettivamente l'obbligo di realizzare – e, men che meno, di condividere pubblicamente – un documento attraverso il quale esplicitare la propria strategia. Infatti, il D.M. del 23 dicembre del 2014 (recante disposizioni sull'organizzazione e funzionamento dei musei statali), tra gli obblighi in capo unicamente ai direttori dei musei dotati di autonomia speciale, fa solo un riferimento – piuttosto generico – all'elaborazione di un «progetto di gestione del museo, comprendente le attività e i servizi di valorizzazione negli istituti e luoghi della cultura di competenza» (art. 10). Lo stesso documento, riferendosi invece alla generalità dei musei statali, nella definizione di museo specifica altresì che «l'attività dei musei statali [...] è ispirata ai principi di imparzialità, buon andamento, trasparenza, pubblicità e responsabilità di rendiconto (*accountability*)» (art. 1). Quindi il legislatore ha previsto che i musei statali facciano riferimento (anche) al principio di *accountability*, dovendo pertanto provvedere a “dar conto”, a tutti gli interessati, delle risorse che sono state rese disponibili e del modo in cui sono state utilizzate.

Il PS, però, va ben oltre l'esigenza di *accountability*, perché esso non si limita a raccontare ciò che è stato fatto – cosa che avviene tipicamente, benché ancora molto raramente in Italia, attraverso il Rapporto annuale di Attività che, come vedremo, descrive *ex post* quanto accaduto nel corso dell'ultimo anno di gestione – ma illustra invece (*ex ante*) gli intendimenti della Direzione. Il piano comporta, dunque, un'assunzione di responsabilità verso i principali stakeholder da parte degli organi di governo del museo.

Inoltre, va osservato che nel momento in cui il PS viene reso pubblico, il controllo sull'operato della Direzione di un museo non rimane circoscritto alla dimensione “politico-amministrativa”, ma può anche risolversi in un

vero e proprio “controllo sociale”: ogni cittadino, in buona sostanza, viene messo in condizione di chiedere una spiegazione pubblica qualora ciò che è stato scritto nel documento di programmazione non sia stato poi realizzato.

Questo documento segna dunque un importante elemento di discontinuità nelle prassi di programmazione e di comunicazione dei musei statali italiani, che sono stati sempre piuttosto refrattari e opachi nei confronti di chi possa manifestare l’interesse a conoscere, con un certo grado di dettaglio, le motivazioni alla base delle scelte compiute da un museo; scelte che, in fin dei conti, ciascun individuo contribuisce in larga parte (attraverso il prelievo fiscale) a sostenere da un punto di vista finanziario.

Va infine menzionata l’opportunità di sviluppare degli approfondimenti verticali del PS, per esempio con riferimento allo sviluppo di una vera e propria “strategia digitale” del museo (Lindqvist, 2017; Proctor e Cherry, 2018; Kamariotou *et al.*, 2021a, 2021b), che può essere configurata come un documento dotato di una propria autonomia, destinato ad accogliere le riflessioni sulle soluzioni tecnologiche a disposizione del museo per la produzione e l’uso di contenuti digitali e sulle scelte che l’istituto intende compiere in un futuro prossimo.

In questo caso, occorre pertanto enucleare, dagli obiettivi strategici di tipo generale, quelli specifici riconducibili al ricorso delle soluzioni tecnologiche, quale – per esempio – la creazione di un database unico per la conservazione e la gestione delle risorse digitali esistenti (immagini, fotografie, scansioni, video, audio ecc.), create nel tempo dal museo o da soggetti esterni a esso, e degli oggetti o ambienti del museo a cui esse sono direttamente collegate, che potrebbero quindi costituire la base di conoscenza per sviluppare progetti di conservazione o di valorizzazione. Definiti ambiti ed esigenze, occorre poi uno scouting costante delle soluzioni tecnologiche (in termini di hardware e software) che sono disponibili sul mercato, al fine di individuare quelle che, in un dato momento, appaiono maggiormente adeguate a raggiungere gli obiettivi che il museo si è posto.

Infine, occorre inquadrare questa analisi in un quadro di sostenibilità, cioè verificare se le opzioni tecnologiche individuate – in una prospettiva di medio periodo, che consideri quindi anche le necessarie attività di manutenzione delle stesse – sono alla portata dei fondi ordinari del museo o se è invece necessario avviare delle attività di fundraising per recuperare le

risorse mancanti; è infatti evidente che, se questa verifica non produce gli esiti auspicati, sarà necessario modificare le soluzioni tecnologiche individuate.

4.5.2 *The other side of the moon.* i Rapporti annuali di Attività

Il PS raccoglie ed espone le intenzioni strategiche della Direzione del museo; esso rivolge quindi il suo sguardo al futuro e abbraccia un orizzonte temporale compreso generalmente tra i tre e i quattro anni. Il naturale contraltare di questo documento è rappresentato dal Rapporto annuale di Attività (RA), un importante strumento di comunicazione istituzionale del museo che, con cadenza periodica, accoglie invece la narrazione di quanto accaduto in ciascuno degli anni considerati dal PS, il più delle volte verificando anche se quanto realizzato è risultato conforme a quanto era stato previsto nell'ambito della programmazione delle attività.

A livello internazionale questa è una prassi molto diffusa, anche da parte dei musei di minore dimensione, che avvertono l'esigenza di raccontare le attività che hanno svolto e gli obiettivi che hanno raggiunto (Approfondimento 4.1). Talvolta, questi documenti vengono redatti anche in assenza di un PS; questa circostanza non sminuisce la valenza comunicativa di un RA, ma certo ne depotenzia il valore di "controllo sociale" che un approccio improntato alla massima trasparenza invece assicura. L'autorevolezza di un museo si misura, infatti, non solo nella capacità di fare ma anche – e soprattutto – nella capacità di fare quanto era stato previsto e di spiegare ai propri interlocutori le ragioni degli eventuali scostamenti. È buona prassi, dunque, prevedere la presenza di un qualche tipo di raccordo tra il PS e il RA – per esempio, attraverso tabelle o grafici – per rendere questo raffronto maggiormente intellegibile.

I destinatari dei RA possono essere molteplici e anche variare nel tempo: in uno specifico momento della vita del museo, infatti, l'importanza relativa di uno degli stakeholder può venire a modificarsi, in aumento o in diminuzione, e quindi la scelta dei contenuti del rapporto e la stessa modalità di esposizione potrebbe dover essere cambiata. Se, per esempio, viene attribuita una particolare importanza alla ricerca del consenso da parte della comunità di riferimento del museo, allora si potrà optare per una narrazione più discorsiva e scevra di termini tecnici o comunque non facilmente comprensibili a quanti non abbiano una specifica preparazione;

se invece l'obiettivo è quello di accreditarsi nei confronti di possibili finanziatori privati, allora potrebbe essere utile evidenziare al meglio la capacità del museo di portare a termine i propri progetti, nei tempi previsti e con un corretto uso delle risorse a propria disposizione.

Questi documenti, oltre alla valenza comunicativa, da non sottovalutare, presentano anche un altro grande pregio: quello di costituire la "memoria storica" del museo attraverso gli anni; a distanza di tempo risulta infatti molto difficile ricostruire con precisione gli eventi, le attività e i progetti che il museo ha portato avanti, perché spesso si perde traccia delle relative informazioni (testi, immagini, filmati, ricostruzioni digitali, file audio ecc.) e/o perché, ancor più semplicemente, le persone che avevano partecipato alla loro realizzazione non fanno più parte dell'organico del museo, a causa per esempio di processi di pensionamento.



Approfondimento 4.1

I documenti consuntivi redatti dai musei italiani

I documenti diretti a restituire la narrazione di quanto accaduto nel corso di uno specifico anno di gestione di un museo si caratterizzano, nella pratica, per impostazioni piuttosto differenziate. Esempi interessanti, nel panorama italiano, sono i documenti consuntivi realizzati da MANN, Accademia di Brera, Reggia di Caserta, Musei della Toscana, Museo della Shoah, Museo Nazionale Scienza e Tecnologia e Museo Egizio. Quest'ultimo, per il 2019, ha poi realizzato un Bilancio Sociale e, per gli anni 2021 e 2022, dei Report Integrati, redatti secondo i principi dell'International Integrated Reporting Framework. Il MUSE di Trento ha realizzato il Bilancio di Sostenibilità per il 2018 e il Bilancio di Missione per il 2021, raccordando i contenuti di quest'ultimo documento ai quattro indicatori individuati dall'UNESCO per misurare il contributo della cultura all'interno dell'Agenda 2030; la Fondazione Brescia Musei ha realizzato la Relazione di Missione per l'anno 2022; il Museion di Bolzano ha presentato il Rapporto sulla Sostenibilità per il 2023.

La realizzazione di un RA presuppone, in ogni caso, una presa di consapevolezza da parte del museo in ordine all'importanza di questo strumento: ciò in quanto la sua realizzazione presuppone un impegno talvolta non banale da parte del personale interno nonché, eventualmente, di professionalità esterne in grado di dare un supporto. Un RA va dunque progettato in

ragione dei possibili destinatari (*a chi rivolgersi*), poi va definito nella sua articolazione interna (*cosa dire* e con quale grado di dettaglio farlo) e nella sua modalità di rappresentazione (*come dirlo*). Come per il PS, occorre poi ragionare sull'impostazione grafica del documento, in termini di formato, di layout della pagina, della grafica da usare, delle immagini da inserire, dei rimandi esterni – via QRCode – da prevedere e di quanto altro sia ritenuto necessario per una narrazione completa e chiara di ciò che il museo ha realizzato nel corso dell'anno considerato.

Occorre poi raccogliere tutte le informazioni necessarie alla sua redazione; questa è un'operazione non semplice, che richiede l'implementazione di procedure (anche di tipo informale) per attingere al patrimonio di dati e notizie detenuto dal museo. Ciò presuppone la massima collaborazione da parte di tutto il personale del museo, che deve quindi essere stato informato del perché di questa richiesta di collaborazione. Non sono infatti infrequenti i casi in cui si rileva una certa resistenza interna, che accresce l'inerzia dell'intero processo.

In proposito, è appena il caso di osservare che un dato, per essere raccolto, va preliminarmente prodotto: e questo non è un aspetto secondario, perché presuppone la consapevolezza che occorre mettere in atto delle attività perché ciò accada: per esempio, nel caso di un evento, occorre che qualcuno sia in grado di realizzare delle foto in modo professionale, per poter disporre successivamente di immagini da poter selezionare e includere nella presentazione dello stesso anche all'interno del RA.

Infine, la conclusione di questo percorso è (o può essere) la presentazione pubblica del RA, anche prevedendo la presenza della stampa locale e nazionale, che può dare il giusto risalto a questa iniziativa e la sua successiva messa a disposizione in formato digitale, attraverso i vari canali (web e social) e piattaforme a disposizione del museo.

Questo ultimo passaggio talvolta non viene realizzato, nel timore che la disponibilità del documento esponga il museo a un qualche tipo di controllo esterno – ho accennato in precedenza a una sorta di “controllo sociale” che può venire a determinarsi – anche da parte di persone “non addette ai lavori”, che potrebbero quindi non essere in grado di interpretare nel modo corretto le informazioni che vengono presentate al suo interno. Ma questo è un rischio che, a mio modo di vedere, va corso, in quanto la socializzazione dei risultati ottenuti dal museo – tanto più se tutto o in parte fi-

nanziato attraverso risorse pubbliche – lo rende “trasparente”, in quella prospettiva corretta di accountability a cui si è fatto cenno in precedenza.

4.5.3 Il Bilancio di Mandato

Prima di provare a tirare le fila dei ragionamenti sviluppati in questa sede, occorre accennare a un ulteriore documento che generalmente viene realizzato a conclusione di un ciclo di programmazione: qualora il PS venga correttamente sviluppato su un arco temporale pluriennale, al termine del periodo di riferimento può infatti rivelarsi molto utile la redazione di un documento – il Bilancio di Mandato (BM) – che presenti un’analisi attenta e accurata di quanto realizzato dalla Direzione del museo durante questo periodo.

È del tutto evidente che il BM non si risolve nella sommatoria – e nella contestuale sintesi – di quanto presentato nei RA realizzati per raccontare quanto accaduto in ciascuno degli anni considerati dalla programmazione. È infatti ben diversa la prospettiva di osservazione di un BM, che abbraccia con un approccio longitudinale l’intero periodo compreso nel mandato del Direttore.

Spesso tale documento accoglie anche delle valutazioni di sintesi, grazie all’individuazione di alcuni “indicatori di performance”, noti anche come *Key Performance Indicators* (KPI), attraverso cui acquisire una visione integrata dei risultati complessivamente ottenuti. Essi sono infatti delle misure quantitative che vengono utilizzate per valutare l’efficacia con cui un’organizzazione raggiunge i propri obiettivi operativi; in tal modo, essi forniscono una modalità per misurare quanto il museo sia stato complessivamente in grado di conseguire gli obiettivi specifici che si è dato.

Nel caso di un museo, i KPI vengono generalmente sviluppati con riferimento a specifici ambiti di applicazione: rispetto, per esempio, al tema dell’*engagement* che il museo esprime nei confronti dei propri pubblici, è possibile andare al di là della mera considerazione del numero di ingressi, soffermandosi sulla capacità del museo di attrarre alcuni visitatori più di una volta l’anno all’interno delle proprie sale, circostanza questa che, oltre a moltiplicare n volte la domanda del museo, esprime la capacità dell’istituto di sviluppare un’offerta culturale che porti queste persone a recarsi nuovamente all’interno delle proprie sale.

Altro aspetto che può essere valutato, in presenza di specifiche dotazioni tecnologiche, è per esempio il tempo medio di permanenza di visitatori all'interno del museo o di alcuni suoi specifici spazi, che è un dato che in certa misura può esprimere l'interesse per le collezioni esposte. La composizione socio-demografica dei visitatori, nonché la loro soddisfazione per l'esperienza di visita, sono aspetti di pari importanza, che consentono anche, in certa misura, di misurare il grado di inclusività del museo nei confronti di specifici gruppi demografici e di categorie fragili.

Sotto il profilo della gestione operativa del museo, è possibile invece riferirsi al numero di prestiti effettuati o piuttosto al numero di mostre temporanee e/o eventi proposti ai propri pubblici nonché al livello di partecipazione che essi hanno riscosso; ancora, è possibile considerare il numero di attività educative proposte insieme al numero dei soggetti coinvolti o piuttosto il numero dei progetti di ricerca realizzati e di pubblicazioni effettuate. Considerando invece il capitale relazionale del museo, è possibile riferirsi al numero delle partnership e/o attività in essere o avviate nel corso dell'anno e alle iniziative realizzate attraverso questi rapporti di collaborazione.

Rispetto alla sfera finanziaria, può infine essere considerata la capacità di auto-generazione di risorse finanziarie addizionali, anche attraverso specifiche azioni di raccolta fondi; o, piuttosto, il contributo offerto dai servizi e dalle attività commerciali realizzate negli spazi del museo ovvero attraverso i suoi canali digitali. Questi ultimi possono essere essi stessi oggetto di specifiche attività di valutazione, non solo rispetto al primo livello di utilizzo (numero di follower ecc.) ma anche e soprattutto rispetto alle successive interazioni generate da ciascun post, anche in una prospettiva di analisi più ampia, attraverso cui misurare l'impatto sociale dei processi di digitalizzazione (Melloni e Solima, 2023).

Il BM, analogamente a quanto osservato per gli altri documenti del processo di programmazione, può essere in genere realizzato liberamente tanto nella sua struttura che nei contenuti sviluppati in quanto, anche a livello internazionale, sono molto infrequenti i casi in cui esista una specifica prescrizione normativa a riguardo.

Per tale motivo, è utile ricordare che il BM potrebbe scaturire anche da un approccio completamente diverso, qualora la Direzione del museo voglia privilegiare una dimensione più descrittiva nel dare conto di quanto è ef-

fettivamente accaduto nel corso degli anni di mandato, come accaduto nel caso del MANN. Se una dimensione narrativa può essere privilegiata per la maggiore “leggerezza” dei suoi contenuti, è pur vero che questa impostazione ha senso – o, piuttosto, trova una sua legittimazione – in tutti i casi in cui il museo abbia dato conto altrove di quanto realizzato, per esempio attraverso i RA, di cui si è ampiamente detto in precedenza.

4.6 Conclusioni

Gestire il futuro, per un museo, come per qualsiasi altra organizzazione, vuol dire innanzi tutto avere la capacità di immaginare un futuro possibile: questo non è per nulla scontato, in quanto, per una molteplicità di ragioni, spesso il futuro di un museo è visto alla stregua di uno stanco perpetuarsi di comportamenti già sperimentati in precedenza, che inibiscono con la loro inerzia qualsiasi propensione a immaginare un qualcosa di diverso dal pervicace ripetersi di scelte e decisioni già adottate in passato.

Gestire il futuro, in realtà, non vuol dire neanche dover necessariamente prevedere dei cambiamenti negli orientamenti di gestione, perché talvolta, in uno scenario altamente dinamico, anche “restare fermi” può essere una soluzione; ma occorre però essere consapevoli che questa è una scelta precisa, dettata dalla convinzione che essa sia – in quel momento – la soluzione migliore; ma non per questo la scelta migliore in assoluto, a prescindere dalle situazioni di scenario. L’immobilismo non ha un valore di per sé; lo ha sempre, se del caso, rispetto a un particolare contesto.

Gestire il futuro significa dunque in primo luogo osservare sia ciò che accade all’interno del museo sia ciò che accade al di fuori del suo perimetro fisico. Occorre infatti essere coscienti che il contesto cambia e con esso cambiano le persone, dentro e fuori dal museo: cambiano le loro priorità, cambiano le condizioni personali, cambiano le esigenze e le aspettative nei confronti di questi istituti. Cambia, quindi, anche il ruolo del museo nella società, come accade per la definizione dell’ICOM periodicamente sottoposta a revisione, ma i tratti distintivi di un istituto sono il risultato di quanto richiesto e talvolta invocato dalla collettività e dalla comunità con la quale ogni specifico museo si relaziona.

Quindi occorre osservare e ascoltare, prima di ogni altra cosa, e poi analizzare e formulare delle ipotesi, sull’evoluzione futura del contesto nel

quale il museo è chiamato a muoversi e sul ruolo che il museo potrà o dovrà avere nel suo prossimo futuro. Tali ipotesi sono fondamentali, perché sono alla base del processo di programmazione del museo, cioè del tentativo di individuare le risposte preventive ai problemi che occorrerà affrontare e agli ostacoli che si frapperanno al raggiungimento degli obiettivi strategici che il museo si è dato.

Gestire il futuro vuole anche dire trasformare gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, misurabili e valutabili, per poi individuare le attività necessarie a conseguirli e, infine, stimare le risorse necessarie a svolgere tali attività. È una sequenza chiara, che prevede non solo un controllo ex ante, in termini di preventiva verifica della sostenibilità delle azioni individuate, ma anche una valutazione che si svolge durante e dopo il loro svolgimento, grazie alla presenza di circuiti di retroazione, che si attivano nel momento in cui i risultati raggiunti non sono conformi agli obiettivi iniziali che il museo si è dato.

Per un museo, gestire il futuro vuol dire, quindi, anche la capacità di plasmarlo in funzione delle effettive possibilità di realizzarlo. Altrimenti, la programmazione rischia di risolversi in un futile esercizio di stile, una sterile enunciazione di propositi il cui raggiungimento non viene neanche verificato. E vuol dire infine essere credibili e autorevoli, in modo che – se necessario – il museo possa avviare delle attività di raccolta fondi, integrando la dotazione iniziale di risorse nei casi in cui essa non risultasse adeguata a conseguire gli obiettivi individuati.

Esistono degli strumenti che supportano lo svolgimento del processo di programmazione: il Piano Strategico, i Rapporti annuali di Attività, il Bilancio di Mandato. Ciascuno di essi ha un suo specifico ruolo ma ciascuno di essi determina, per la sua realizzazione, un impegno talvolta anche consistente di risorse, umane e finanziarie. Gestire il futuro vuol dire quindi, per il museo e per chi lo gestisce, essere anche pienamente convinti dell'importanza di usare per questo scopo le (spesso scarse) risorse disponibili, nella convinzione che i benefici che deriveranno dalla messa a punto di una corretta pianificazione strategica saranno ben superiori ai costi connessi alla loro realizzazione.

Riferimenti bibliografici

- ANDERSON G., edited by (2019), *Reinventing the Museum: The Evolving Conversation on the Paradigm Shift*, Rowman & Littlefield, Lanham, MD.
- BLACK G. (2005), *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*, Routledge, London.
- CALDWELL I. (1984), "Building strategy for museums and galleries", *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 3(4), pp. 327-335.
- CAMERON F., NEILSON B., edited by (2015), *Climate Change and Museum Futures*, Routledge, London.
- DAVIS J., edited by (2019), *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in Museums*, Rowman & Littlefield, Lanham, MD.
- KAMARIOTOU V., KAMARIOTOU M., CHAMPIPI E., KITSIOS F. (2021a), "Moving Towards Museum Digital Strategy: A Transformational Framework", in Sakas D.P., Nasiopoulos D.K., Taratuhina Y., edited by, *Springer Proceedings in Business and Economics*, Springer, Berlin, pp 397-402.
- KAMARIOTOU V., KAMARIOTOU M., KITSIOS F. (2021b), "Digital transformation strategy initiative in cultural heritage: The case of Tate Museum", in Ioannides M., Fink E., Cantoni L., Champion E., edited by, *Digital Heritage. Progress in Cultural Heritage: Documentation, Preservation, and Protection*, Springer, Berlin, pp. 300-310.
- LINDQVIST K. (2017), *Museum Strategy in the Digital Age*, MuseumsEtc, Edinburgh.
- LORD G.D., LORD B. (2012), *The Manual of Museum Planning: Sustainable Space, Facilities, and Operations*, AltaMira Press, Lanham, Maryland.
- PARRY R. (2010), *Museums in a Digital Age*, Routledge, London.
- PROCTOR N., Cherry R., edited by (2018), *Museum Digital Strategy: Insights from the Museum World*, Rowman & Littlefield, Lanham, MD.
- REUSSNER E.M. (2003), "Strategic management for visitor-oriented museums", *International Journal of Cultural Policy*, 9(1), pp. 95-108.
- SILVERMAN L.H., RENTSCHLER R., edited by (2018), *Museum Management and Marketing: Reaching Beyond Boundaries*, Routledge, London.
- SIMON N. (2021), *The Participatory Museum, Museum 2.0*, 2nd ed., Santa Cruz, California.

- SOLIMA L. (2013), "Fatti, più che parole. L'indagine osservante e l'analisi del comportamento di fruizione del visitatore museale", *Mercati e competitività*, 4, pp. 103-125.
- SOLIMA L. (2017), "Museums, accessibility and audience development", in Cerquetti M., edited by, *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage*, Quaderni della Sezione di Beni Culturali "Giovanni Urbani", eum, Macerata.
- SOLIMA L., GIULIERINI P. (2018), "Quando il museo diventa impresa culturale: il Piano Strategico del Mann", in *Impresa cultura. Comunità, territori, sviluppo*, Carocci, Roma.
- SOLIMA L. (2020), "Museums and the Digital Revolution: Gaming as an Audience Development Tool", in Massi M., Vecco M., Yi L., edited by, *Digital Transformation in the Creative and Cultural Industries*, Routledge, London, pp. 51-60.
- SOLIMA L. (2022), *Le parole del museo*, Carocci, Roma.

5

Il processo produttivo nei musei: la gestione dei servizi culturali

Dopo aver introdotto la specificità della funzione di produzione e il *Break-Even Point* o punto di pareggio, il capitolo discute le teorie e/o economie finalizzate al conseguimento di vantaggi di costo. Ampio spazio viene dato alla teoria dei costi di transazione e alle relative determinanti (complessità descrittiva, specificità e incertezza), nonché alle conseguenti scelte di *insourcing*, *outsourcing* e *partnership* nella gestione di competenze, costi e capitale, per poi analizzare le caratteristiche delle diverse forme di ricorso al mercato (mercato competitivo, mercato collaborativo e integrazione verticale). Nella seconda parte le principali problematiche teoriche e applicative relative alla gestione dei servizi culturali vengono inquadrare nell'ordinamento giuridico italiano, tenendo conto dell'evoluzione e dell'attuale assetto della normativa nazionale e regionale e dell'interpretazione fornita da giurisprudenza e della dottrina. Il capitolo è corredato da approfondimenti e casi di studio sull'esternalizzazione dei servizi.

di *Mara Cerquetti e Carmen Vitale*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- definizione di punto di pareggio;
- teorie connesse al conseguimento di vantaggi di costo;
- scelte di *insourcing*, *outsourcing* e *partnership*;
- nozione e disciplina giuridica dei servizi culturali;

- **principali problematiche teoriche e applicative connesse alla gestione dei servizi culturali.**

5.1 Funzione di produzione e Break-Even Point

Con funzione di produzione si intende il processo di trasformazione dei beni, ovvero il complesso di operazioni mediante il quale un insieme di risorse (input) viene trasformato in prodotti finiti da collocare sul mercato (output) (Sciarelli, 2004).

Ogni impresa svolge dunque un processo produttivo, che sia esso finalizzato alla produzione di beni (tangibili) o servizi (intangibili). Gli istituti culturali, in quanto imprese di servizi, svolgono un processo produttivo volto a trasformare le risorse disponibili in servizi di maggior valore con cui soddisfare bisogni materiali – come la retribuzione del personale – e immateriali – a partire dal bisogno di conoscenza espresso dagli utenti (cap. 3).

A seconda delle caratteristiche degli input e degli output coinvolti, il processo di produzione può variare enormemente da un'impresa all'altra. Come si avrà modo di discutere più ampiamente nel settimo capitolo, la gestione di un processo produttivo industriale, che prevede la trasformazione di materie prime e la realizzazione in serie di prodotti immagazzinabili, è infatti ben diversa dalla gestione del processo di erogazione di un servizio, per sua natura intangibile, deperibile e caratterizzato da un ruolo elevato dell'elemento umano (*labour intensive*).

Labour intensive

Con il termine *labour intensive* (ad alta densità di manodopera) si intende un processo produttivo in cui l'incidenza della forza lavoro sul costo del prodotto/servizio è molto elevata. Il settore dei servizi è *labour intensive*; in tale settore il fattore umano ha un elevato impatto anche sulla qualità del servizio.

Indipendentemente dal settore di riferimento le scelte di gestione del processo produttivo sono dettate da criteri di efficacia, efficienza e redditività (cap. 3), oltre che dalla disponibilità e dalla facilità di reperimento delle risorse necessarie allo svolgimento della propria attività (materie prime, tecnologie, *know-how* ecc.). Nel caso dei beni culturali, come si argomenterà nei paragrafi successivi, per esempio, le scelte di esternalizzazione dei servizi sono spesso dettate dalla non disponibilità di risorse umane specializzate e delle relative competenze all'interno degli istituti culturali.

Alla base delle scelte gestionali c'è l'analisi del BEP (Break-Even Point o punto di pareggio). Rappresentando costi e ricavi in un diagramma cartesiano, il BEP coincide con il punto in cui la retta dei ricavi interseca la retta dei costi totali (costi fissi + costi variabili), ovvero il punto in cui i ricavi eguagliano i costi e non si generano né profitti né perdite (Figura 5.1). I costi fissi sono quei costi che non variano al variare della quantità prodotta o acquistata, come gli affitti, le utenze telefoniche ed elettriche, gli stipendi e gli ammortamenti, mentre i costi variabili sono quei costi che variano al variare della quantità prodotta o acquistata, come l'acquisto e il trasporto di materie prime, lo stoccaggio della merce ecc.

Nel diagramma cartesiano in Figura 5.1 l'asse delle ascisse rappresenta i volumi di produzione, mentre l'asse delle ordinate costi e ricavi; i costi fissi sono rappresentati con una retta parallela all'asse delle ascisse (B), in quanto non variano all'aumentare del volume di produzione (output), mentre i costi variabili sono rappresentati con una retta inclinata positivamente, in quanto aumentano all'aumentare della produzione (C); la retta dei costi totali incontra l'asse delle ordinate in corrispondenza dei costi fissi. I ricavi sono rappresentati con una retta, che parte da 0, inclinata positivamente, in quanto varia al variare della produzione (A).

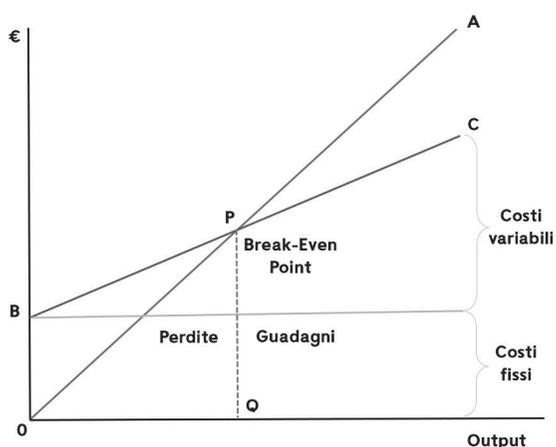


Figura 5.1 Il Break-Even Point

Fonte: elaborazione propria.

Se il punto P coincide con il BEP, il punto Q lungo l'ascissa corrisponde alla quantità minima da produrre al fine di raggiungere il punto di pareggio. A sinistra del punto di pareggio si ha l'area delle perdite, in cui la retta dei costi supera la retta dei ricavi, mentre a destra del punto di pareggio si ha l'area dei profitti, in cui la retta dei ricavi supera la retta dei costi.

Dal punto di pareggio (P) è dunque possibile calcolare il volume minimo di produzione (Q):

$$RT = CT$$

dove RT = Ricavi Totali e CT = Costi Totali

$$RT = CVT + CF$$

dove CVT = Costi Variabili Totali e CF = Costi Fissi

$$P*Q = (cv*Q) + CF$$

dove P = prezzo di vendita unitario, Q = volumi prodotti e venduti e cv = costo variabile unitario

$$P*Q - cv*Q = CF$$

$$Q*(P - cv) = CF$$

$$Q = \frac{CF}{P - cv}$$

dove P - cv è detto Margine di Contribuzione Unitario (MDCU) alla copertura dei costi fissi

Il fatturato di pareggio si ottiene moltiplicando i due membri dell'equazione per il prezzo di vendita unitario:

$$Q * P = \frac{CF}{P - cv} * P$$

La quantità e il fatturato di pareggio dipendono dalla incidenza dei costi fissi e dei costi variabili sui costi totali:

la maggiore incidenza dei costi fissi [...] determina il raggiungimento del punto di pareggio a una soglia di volumi di vendita e di fatturato più alti, ma un aumento più che proporzionale del reddito al variare dei volumi prodotti una volta che il punto di pareggio sia stato raggiunto. Al contrario, una incidenza maggiore dei costi variabili [...] determina una maggiore inclinazione della retta dei costi, un più rapido raggiungimento del punto di

pareggio, ma un'area della perdita e del reddito più contenute (Dubini, 2010, p. 227).

Il calcolo del Break-Even Point è essenziale perché stabilisce il volume minimo di attività che un'impresa deve raggiungere per recuperare integralmente costi fissi e variabili, così garantendo la redditività della gestione caratteristica. Il BEP è, dunque, il punto di svolta a cui tutte le aziende devono tendere per avere una gestione redditizia: maggiore è la quantità venduta superiore al BEP e maggiore è, a parità di condizioni, il profitto dell'impresa. Al Break-Even Point si lega anche il concetto di margine di sicurezza, rappresentato dalla differenza tra il previsto volume di utilizzo dell'impianto e quello a cui corrisponde il punto di pareggio.

L'analisi del BEP è un'efficace tecnica di programmazione delle vendite, perché permette di pianificare l'attività dell'impresa e le scelte gestionali in modo da conoscere anticipatamente, con buona approssimazione, se e quanto sarà redditizio, in termini di costi e ricavi, l'arco di tempo preso in considerazione nella programmazione aziendale.

Nel settore dei beni culturali l'analisi del BEP è di ausilio a tutte le imprese che offrono per esempio servizi per i musei, dai servizi educativi al book-shop o ai servizi di ristorazione.

5.2 Ottenere vantaggi di costo: teorie di riferimento

Nella gestione del processo produttivo ogni impresa mira al conseguimento di vantaggi di costo avvalendosi di economie interne ed esterne. Le economie interne derivano dalla gestione interna del processo di produzione, come le economie di scala, di scopo, di elasticità e adattabilità produttiva e di apprendimento; le economie esterne, invece, derivano dalle relazioni che l'impresa instaura con i soggetti esterni, come la teoria dei costi di transazione, le economie di rete, di potere di mercato, di localizzazione e di agglomerazione. Le economie esterne non hanno un impatto solo sui costi medi totali, ma possono produrre effetti positivi anche sui ricavi.

5.2.1 Economie interne

Le *economie di scala* si ottengono grazie all'aumento della capacità produttiva che consente di assorbire i costi fissi (all'aumentare dei volumi di produzione diminuisce il costo medio unitario). Nella gestione dei volumi di produzione ogni impresa deve individuare la dimensione ottima minima ed evitare diseconomie di scala, che si generano nel caso di capacità produttiva eccessiva.

Simili alle economie di scala sono le *economie di scopo* (o *di gamma* o *di raggio d'azione*), che prevedono la condivisione di risorse per la produzione congiunta di più tipologie di beni al fine di ottenere vantaggi di costo. Nel caso delle economie di scopo, dunque, la diminuzione dei costi non si ottiene con l'aumentare del volume di produzione, ma con la varietà delle tipologie produttive che si avvalgono delle stesse risorse.

Le *economie di elasticità e di adattabilità produttiva* prevedono invece la possibilità di sottoutilizzazione di un impianto senza che il costo medio del prodotto aumenti in misura tale da non essere più competitivo. L'impresa può far fronte alla variabilità della domanda attraverso la variabilizzazione dei costi fissi, l'internazionalizzazione, l'utilizzo degli impianti per altre attività, l'utilizzo delle scorte (di materie prime o di prodotti finiti), il razionamento delle consegne.

Le *economie di apprendimento* (o *di esperienza*) consentono infine una maggiore produttività e reputazione grazie all'apprendimento sviluppato nel tempo nei metodi e nei processi di produzione: l'esperienza maturata nel tempo consente non solo una riduzione dei tempi di svolgimento delle attività, e dunque una maggiore efficienza, ma anche un miglioramento della qualità del risultato finale.

5.2.2 Economie esterne

La *teoria dei costi di transazione*, concernente le scelte di *make or buy*, è stata oggetto degli studi manageriali fin dagli anni Trenta (Coase, 1937) e poi ulteriormente sviluppata negli anni Settanta (Williamson, 1979). Secondo tale teoria, che riprenderemo più ampiamente nel prossimo paragrafo, quando i costi di transazione per l'acquisizione di un bene o servizio sono inferiori al costo di produzione dello stesso, un'impresa ricorre

all'esternalizzazione, ovvero acquista il bene o servizio sul mercato. L'esternalizzazione o outsourcing costituisce anche una forma di variabilizzazione dei costi fissi: acquistando all'esterno un certo bene o servizio l'impresa non deve sostenere costi fissi, ma solo costi variabili in base ai volumi acquistati. Tuttavia, sarebbe sbagliato ridurre i costi di transazione ai costi di acquisto, in quanto, prima di effettuare un determinato acquisto, un'impresa deve effettuare ricerche volte a verificare l'esistenza di tale bene o servizio sul mercato, comparare le offerte disponibili, negoziare il prezzo con il potenziale fornitore e, una volta effettuata la scelta, fissare i termini del contratto di fornitura; dopo aver effettuato l'acquisto, sarà inoltre necessario verificare che la qualità del prodotto/servizio fornito corrisponda a quella richiesta. Dunque, i costi di transazione comprendono

la ricerca e la selezione di potenziali fornitori, la comunicazione delle specifiche del bene o del servizio ricercato, la negoziazione dei termini contrattuali con i diversi fornitori, l'aggiudicazione del fornitore o dei fornitori, la stesura del contratto, il controllo della fornitura e del rispetto dei termini contrattuali e la gestione di eventuali contenziosi (Spina, 2006, p. 513).

Connesse alla teoria dei costi di transazione sono le *economie di rete* (*network externality*), che prevedono la riduzione del costo medio totale di produzione per effetto dell'adozione di un input ampiamente venduto e, dunque, diffuso sul mercato, in quanto richiesto da tante imprese.

Le *economie di potere di mercato* si riferiscono, invece, alla capacità di un'impresa di esercitare il suo grado di influenza, ovvero una posizione dominante, su altri soggetti che interagiscono con essa. Tali economie sono determinate dalla concentrazione della struttura del mercato (nel caso di mercati monopolistici o oligopolistici) e dalle asimmetrie informative (quando l'impresa detiene maggiori informazioni circa la qualità dei prodotti venduti rispetto ai clienti).

Si conseguono *economie di localizzazione* quando la riduzione del costo è ottenuta per effetto della localizzazione in una determinata area geografica in cui sia possibile conseguire uno o più dei seguenti vantaggi: contributi finanziari pubblici, inferiore costo del lavoro, minori prescrizioni normative, minori costi della rendita fondiaria, minori costi di acquisizione

della materia prima, maggiori competenze e professionalità, minori costi logistici, efficienza ed efficacia della Pubblica Amministrazione ecc.

Alle economie di localizzazione si legano le *economie di agglomerazione*, che consentono di ottenere una riduzione dei costi per tutte le imprese di una determinata area grazie alla specializzazione di ogni impresa della stessa filiera. Le economie di agglomerazione hanno contraddistinto lo sviluppo dei distretti industriali in Italia (Approfondimento 5.1).



Approfondimento 5.1

I distretti industriali

Secondo la definizione fornita da Becattini (1991, pp. 52-53), un distretto industriale è «un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti (ad esempio, la città manifatturiera), la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpenetrarsi a vicenda». Ogni distretto ha una sua specializzazione produttiva e ogni impresa del distretto, spesso di piccole e medie dimensioni, è specializzata in una o più fasi del processo produttivo che caratterizza il distretto, secondo un sistema di divisione del lavoro che coinvolge più imprese dello stesso territorio. Un distretto industriale, dunque, si contraddistingue per la compresenza di alcuni ingredienti fondamentali: un'area territoriale dai confini ben definiti, una popolazione di imprese, una specializzazione produttiva e un complesso sistema di relazioni socio-economiche che coinvolgono non solo le imprese, ma anche la comunità che insiste in quell'area.

Nell'accezione di Marshall (1890), e poi di Becattini (1987), le imprese di un distretto «cooperano tra loro e possono organizzare la produzione in modo efficiente, grazie ai flussi di economie esterne che derivano dall'insieme di conoscenze, valori, persone e istituzioni caratterizzanti la società e il territorio all'interno del quale il distretto si colloca» (Sacco e Pedrini, 2003, p. 112) così da generare un'"atmosfera industriale". Il rapporto tra i soggetti che partecipano al distretto è una combinazione tra cooperazione «semi-consapevole e involontaria» (Becattini, 1991, p. 60) – tra imprese che operano lungo la filiera – e competizione – tra imprese che svolgono attività simili.

Accanto alle economie di localizzazione e agglomerazione dovute alla concentrazione delle imprese in una stessa area, alla specializzazione e alla diversificazione lungo una stessa filiera produttiva, caratterizzano il distret-

to industriale l'apprendimento diffuso e il processo spontaneo (*bottom-up*) di auto-organizzazione che ne determina la crescita e lo sviluppo. Grazie alla divisione del lavoro e alle relazioni produttive instaurate tra imprese prossime collegate lungo la *supply chain*, è infatti possibile conseguire *knowledge creation, knowledge transfer* e *absorptive capacity* e garantire lo sviluppo delle imprese che operano lungo la filiera (Tunisini *et al.*, 2014, pp. 34-48). Un progetto di sviluppo economico costruito sul modello distrettuale di matrice industriale si basa dunque su un'integrazione principalmente di tipo verticale e su un elevato livello di capitale sociale localizzato (capitale marshalliano), inteso come risultato di un insieme di dotazioni di risorse immateriali (conoscenze, competenze ed esperienze) (Cerqueti, 2022).

In Italia, i distretti industriali si sono diffusi a partire dagli anni '70 del Novecento, a seguito della crisi del modello della grande impresa su cui si era basato lo sviluppo industriale negli anni precedenti, per raggiungere il massimo sviluppo tra gli anni '80 e '90. Agli inizi degli anni '90, con la L. 317/1991, *Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese*, i distretti industriali sono stati riconosciuti giuridicamente, assegnando alle Regioni il compito di definirli e localizzarli (art. 36). Con l'ingresso nel nuovo millennio, in un mercato sempre più globalizzato, il sistema dei distretti industriali italiani ha conosciuto un momento di crisi, con conseguente delocalizzazione della produzione in contesti in cui il costo del lavoro era più basso. Nel 2011, nel 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi, l'ISTAT ha identificato 141 distretti industriali, 40 in meno rispetto al 2001; 130, ovvero il 92,2%, sono distretti del Made in Italy, che operano nei settori della meccanica (27,0%), del tessile-abbigliamento (22,7%), dei beni per la casa (17,0%) e di pelli, cuoio e calzature (12,1%).

5.3 *To buy or not to buy*: il dilemma del sistema di approvvigionamento

Le scelte di *make or buy* sono alla base degli studi sulla natura dell'impresa (Coase, 1973), la cui esistenza trova la sua ragion d'essere nella necessità di «diminuire il numero di contratti necessari per svolgere attività complesse, riducendo, in tal modo, i costi di uso del mercato» (Parolini, 2017, p. 288). Il dilemma dell'approvvigionamento – *to buy or not to buy* (Welch e Little, 1982) – è dunque strategico per ogni impresa. Un'impresa può scegliere di gestire le diverse fasi del processo produttivo interamente o esternamente con diversi gradi di ricorso al mercato, passando da un modello di impresa integrata in cui tutto il processo produttivo è internalizzato a un modello di impresa “vuota” o “a giravite” – “*hol-*

¹ <https://www.istat.it/it/archivio/150320>.

low” or “*screwdriver*” *plant* (Welch e Little, 1992, p. 23) – in cui ci si limita ad assemblare o combinare gli input di diversi fornitori per realizzare il prodotto finito.

L'integrazione verticale è una strategia gestionale basata sulla gestione interna di tutte le attività riferibili allo stesso processo produttivo, dall'approvvigionamento delle materie prime alla distribuzione del prodotto finito. Tale strategia gestionale, tipica dell'impresa industriale fordista, è propria di contesti competitivi stabili, caratterizzati da una produzione di massa e a basso costo e dalla possibilità di conseguire economie di scala. Impresa integrata per antonomasia, la Ford Motor Company inaugurò la prima linea di assemblaggio completa nel 1913. Nello stabilimento di River Rouge, che divenne completamente operativo nella seconda metà degli anni Venti, «tutte le attività erano sotto il controllo di Ford Motor Company, dall'estrazione dei minerali da miniere di proprietà all'assemblaggio del prodotto finito» (Spina, 2006, p. 499). Razionalizzazione e standardizzazione del lavoro e automazione dei processi produttivi consentirono di produrre veicoli a basso costo che decretarono il successo di Ford.

Nel contesto attuale tale strategia risulta di difficile applicazione. L'instabilità dei mercati e la variabilità della domanda rendono sempre più breve il ciclo di vita dei prodotti e, dunque, più difficile per le imprese remunerare gli investimenti effettuati. A questo si aggiunge un aumento della varietà e della gamma dei prodotti richiesti e offerti sul mercato, una maggiore competizione tra produttori e una crescente complessità e rapidità di innovazione delle tecnologie da utilizzare. Tutto questo comporta un aumento dei costi di presidio della filiera produttiva, tale da spingere le imprese ad adottare scelte strategiche, alternative all'integrazione verticale, che consentano la variabilizzazione dei costi fissi (esternalizzazione) e l'acquisizione di fattori produttivi a basso costo (delocalizzazione).

In particolare la necessità di tecnologie e competenze sempre nuove richiede una maggiore flessibilità del processo di produzione, conseguibile attraverso azioni di deverticalizzazione o terziarizzazione o esternalizzazione, affidando all'esterno lo svolgimento di un processo produttivo o di una o più parti dello stesso. Solitamente vengono assegnate a terzi le attività che non rientrano nel *core business* dell'impresa, ovvero attività non basate sulle competenze chiave dell'azienda (*core competence*). Sono frequentemente esternalizzati i servizi di pulizia, trasporto, manutenzione, si-

curezza, elaborazione dati, affidati ad aziende specializzate, con risparmi di costi e migliori risultati in termini di efficacia ed efficienza.

L'esternalizzazione di attività non ritenute cruciali consente all'impresa di valorizzare al meglio le proprie competenze distintive. Il processo di de-verticalizzazione richiede dunque la prioritaria individuazione delle competenze chiave dell'impresa che non possono essere esternalizzate, e sulle quali vengono focalizzati gli investimenti.

Prima di procedere all'esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo è inoltre necessario verificare l'esistenza di un mercato intermedio, ovvero di un mercato di fornitori, costituito da un'azienda o più aziende in grado di svolgere l'attività che si intende esternalizzare, ed esaminare i costi di transazione, ovvero valutare la convenienza economica dell'outsourcing (buy) rispetto alla realizzazione interna di determinate attività (make).

L'entità dei costi di transazione dipende da tre fattori relativi al bene o al servizio ricercato: 1) la *complessità descrittiva*, ovvero la difficoltà per il cliente di comunicare al potenziale fornitore tutte le specifiche del bene o servizio richiesto; 2) la *specificità*, ovvero l'entità degli investimenti che il potenziale fornitore dovrebbe sostenere per fornire al cliente il bene o servizio in questione; 3) l'*incertezza*, ovvero l'impossibilità di prevedere cosa accadrà in futuro dal punto di vista tecnologico e produttivo, come anche dello sviluppo e della soddisfazione del mercato (Ellram, Billington, 2001). L'aumento della complessità descrittiva del bene/servizio, della specificità degli investimenti e dell'incertezza del mercato comporta un aumento dei costi di transazione e, di conseguenza, una maggiore possibilità di ricorrere all'integrazione verticale piuttosto che al mercato.

Calando le scelte di outsourcing o insourcing alla complessa realtà dell'impresa, tre sono i driver di cui tener conto: le competenze, i costi e il capitale.

Le competenze sono risorse fondamentali nell'attuale economia della conoscenza e possono essere distinte in tre categorie: 1) le *competenze chiave*, cruciali per il settore di riferimento, oltre che distintive dell'impresa stessa, su cui poter costruire il vantaggio competitivo; 2) le *competenze specifiche*, sulle quali l'azienda è particolarmente avanzata, ma che non sono centrali nel settore di riferimento; 3) le *competenze specialistiche*, ri-

levanti ai fini del successo, ma già presenti sul mercato (Spina, 2006). Ogni impresa tende a mantenere al proprio interno le competenze chiave, ed eventualmente anche quelle specifiche, ricorrendo all'outsourcing per l'acquisizione di competenze specialistiche, non distintive.

Come già argomentato, ogni impresa, mira alla riduzione dei costi, conseguibile attraverso due diverse scelte strategiche, la delocalizzazione e la variabilizzazione dei costi fissi. La *delocalizzazione* prevede la dislocazione di alcune fasi del processo produttivo dove il costo della manodopera o di altri fattori produttivi è più basso, mentre la *variabilizzazione* dei costi ottiene la riduzione dei costi fissi sostenendo solo i costi legati ai volumi effettivamente realizzati. In entrambi i casi prevalgono scelte di outsourcing, che consentono di sfruttare l'efficienza perseguita dai fornitori attraverso economie di scala e di specializzazione. Nel mercato B2B le imprese appartenenti al mercato intermedio per sopravvivere devono infatti fornire una competenza specialistica e soddisfare un mercato molto ampio.

L'outsourcing permette, infine, di ottimizzare l'impiego del proprio capitale. La riduzione degli investimenti, conseguente alla dismissione di alcune attività, consente di drenare risorse finanziarie utili per la diversificazione strategica verso altri business, riducendo il rischio complessivo attraverso una strategia di portafoglio. La riduzione degli investimenti, e dunque delle attività immobilizzate, consente inoltre di migliorare gli indicatori finanziari tramite i quali il mercato valuta la redditività e la liquidità di un'impresa (soprattutto se quotata) (Spina, 2006).

Nel contesto attuale la gestione dei rapporti con i fornitori è un fattore critico per la competitività delle imprese tanto che alle scelte di insourcing e outsourcing si aggiungono le reti o partnership, ovvero forme di collaborazione più articolate e di lunga durata con gli stessi fornitori.

A seconda delle differenti possibilità di ricorso a scelte di outsourcing, insourcing o partnership possiamo parlare di: mercato competitivo (puro o tradizionale), basato sulla possibilità di scelta tra ricorso al mercato, partnership e insourcing, con ampia preferenza per la prima opzione, attraverso la competizione continua tra diversi fornitori; mercato collaborativo, basato su scelte di partnership, ovvero su rapporti collaborativi con un numero ristretto di fornitori-partner; integrazione verticale, basata esclusivamente sull'insourcing.

Il *mercato competitivo* è caratterizzato da transazioni spot, basate su prestazioni di breve e medio termine, ridotti costi di *switching*, ovvero di passaggio da un fornitore all'altro, e ridotti costi di transazione. Per il fornitore tale mercato prevede inoltre la possibilità di conseguire economie di scala e di specializzazione. In tale mercato vengono lasciate all'interno dell'impresa solo le competenze core, per fare ampio ricorso all'*outsourcing*. Nonostante i vantaggi di costo che consente di ottenere, tale strategia presenta anche degli svantaggi. In primo luogo, vanno considerate le difficoltà di scelta e controllo delle imprese fornitrici in termini di qualità, affidabilità e continuità; in secondo luogo, si può correre il rischio di una scarsa differenziazione dai competitor, in virtù del fatto che, se le imprese si rivolgono agli stessi fornitori, i prodotti e servizi offerti possono essere molto più simili rispetto al caso in cui vengono realizzati internamente; infine, l'ampio ricorso al mercato comporta una perdita di competenze produttive e tecnologiche che potrebbero essere sviluppate all'interno dell'impresa, e dunque un impoverimento dell'impresa stessa (Quinn e Hilmer, 1994).

Il *mercato collaborativo* si basa invece sull'ampio ricorso alla partnership, ovvero sull'instaurazione di rapporti di collaborazione stabile con altre imprese e su progetti congiunti con l'obiettivo di controllare le prestazioni, intervenire tempestivamente nel caso di problemi e condividere sia rischi che benefici. Rispetto al mercato competitivo si prediligono dunque rapporti più lunghi con uno stesso fornitore per pianificare, realizzare e monitorare insieme una serie di attività. Anche in questo caso, accanto ai benefici della collaborazione, vanno considerati gli svantaggi, riconducibili a vari fattori: innanzitutto, si hanno costi di switching più elevati, per la difficoltà a sostituire un fornitore con cui è stata instaurata una relazione intensa e di lungo periodo; inoltre, vanno considerati i rischi di *spillover*, ovvero la possibilità che il fornitore possa utilizzare le competenze e il know-how acquisiti grazie alla collaborazione con l'impresa committente per fornire beni e servizi ad altre imprese, a danno del vantaggio competitivo e della distintività del cliente; infine, non va trascurato il rischio di

Spillover

In economia, lo *spillover* è il fenomeno per cui un'attività economica volta a beneficiare un determinato settore o una determinata area territoriale produce effetti positivi anche oltre tali ambiti. Il termine è usato inoltre per indicare la diffusione di situazioni di squilibrio da un mercato all'altro (<https://www.treccani.it/enciclopedia/spillover/>).

scegliere un fornitore sbagliato a danno dell'efficacia e dell'efficienza del rapporto di collaborazione.

L'*integrazione verticale*, di cui si è parlato all'inizio del paragrafo, è invece fondata sull'internalizzazione delle competenze. Tra i vantaggi di questa scelta strategica vanno annoverati il controllo del processo produttivo, la riservatezza sulle competenze e tecnologie utilizzate, la differenziazione dei propri prodotti e servizi dai competitor e la possibilità di conseguire economie di scale e di scopo. Tale sistema produttivo è, però, molto rigido e dunque ha maggiore difficoltà a reagire ai cambiamenti del contesto; prevede inoltre elevati costi di investimento a fronte di un orizzonte temporale di breve termine o di volumi di domanda non particolarmente alti. Infine, la necessità di presidiare un numero elevato di attività può comportare una dispersione delle risorse e il rischio di defocalizzazione delle competenze.

5.4 La gestione dei servizi culturali nel sistema giuridico italiano

Con la locuzione "gestione dei servizi culturali" possono indicarsi fattispecie diverse che, tuttavia, presentano significativi punti di contatto. La prima ipotesi riguarda la gestione dei c.d. servizi al pubblico ai sensi dell'art. 117 del Codice dei beni culturali (D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42), che costituiscono una delle (più significative) forme di valorizzazione dei beni culturali. La seconda ipotesi riguarda, invece, la gestione da parte dei Comuni dei pubblici servizi per la comunità, ai sensi del Testo Unico enti locali (D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267).

Le due ipotesi convergono rispetto alla nozione di servizio pubblico. Per i servizi al pubblico l'art. 117 rinvia, infatti, alle forme di gestione della valorizzazione (art. 115 del Codice) che l'amministrativista e la giurisprudenza qualificano come servizio pubblico (Dugato, 2007).

La riconducibilità di entrambe le ipotesi considerate alla nozione di servizio pubblico comporta, come si dirà, l'applicazione di uno specifico regime giuridico alle attività svolte sia pure con alcune precisazioni. Sul piano soggettivo tali attività sono infatti competenza delle istituzioni culturali nel primo caso e degli enti locali nel secondo. Ciò comporta, sul piano formale, la riconducibilità a norme differenti, per quanto poi le concrete

modalità di gestione di fatto si sovrappongono in ragione del comune richiamo ai principi europei in tema di contratti pubblici in materia di appalti e concessioni.

5.4.1 I servizi al pubblico

5.4.1.1 La disciplina dei servizi al pubblico

Con riguardo alla prima delle due ipotesi considerate occorre premettere che sulla concreta definizione del regime giuridico dei servizi al pubblico pesano questioni generali, che investono il sistema dei beni culturali nel suo complesso (Cammelli, 2008): come programmare e attraverso quali strumenti garantire una più efficace valorizzazione del patrimonio culturale e con quali risorse farlo; quale ruolo riconoscere al “centro” e quale a regioni ed enti locali; cosa è necessario che rimanga “pubblico”; cosa, invece, e secondo quali regole può essere aperto al “privato” (Casini, 2005). Si tratta, evidentemente, di problematiche che investono il modo di essere delle pubbliche amministrazioni, non solo quelle preposte alla cura dei beni culturali.

Più in particolare, occorre leggere la disciplina dei servizi al pubblico, e le problematiche interpretative che ne derivano, attraverso la lente della relazione pubblico-privato e delle dinamiche a essa collegate. È bene precisare, in proposito, che “pubblico” e “privato” andrebbero in realtà distinti attraverso analisi puntuali dei casi concreti (quale “pubblico”, ma anche quali “privati”), per non cadere nel nominalismo (Cassese e Torchia, 2014, p. 81). Non di rado, in effetti, l’arretramento del pubblico a favore del privato è più apparente che reale, comportando il trasferimento di funzioni e attività a soggetti intermedi formalmente privati, ma sostanzialmente pubblici.

In termini ancor più generali, le questioni relative alla qualificazione e al regime giuridico dei servizi al pubblico richiamano la concezione stessa del rapporto tra tutela e valorizzazione del patrimonio culturale (Cappelli, 2002, p. 144) e ancor prima dell’uso stesso del bene culturale (Giannini, 1976).

Fatte queste dovute premesse e passando all’analisi del dato normativo, la codificazione dei servizi aggiuntivi si deve all’art. 4 della legge Ronchey

(L. 14 gennaio 1993, n. 4, di conversione in legge, con modificazioni del D.L. 14 novembre 1992, n. 433, recante *Misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di stato*). La legge disciplinava sostanzialmente l'affidamento in concessione a privati con contratto quadriennale di tre tipologie di attività: a) servizio editoriale e di vendita di riproduzioni e cataloghi; b) servizi per la fornitura di riproduzioni e prestiti riguardanti i beni librari; c) servizi di caffetteria, ristorante e guardaroba², che avrebbero dovuto rappresentare un *quid pluris* (servizi aggiuntivi appunto) rispetto all'offerta culturale propriamente intesa, di competenza delle istituzioni culturali.

La disposizione citata rileva non tanto per aver introdotto un istituto nuovo, quanto per il dibattito che ne è seguito, che ha segnato l'inizio di un diverso modo di intendere la gestione del patrimonio culturale, da un lato, e il ruolo e le funzioni degli stessi musei, dall'altro. Si è trattato, in particolare, dell'esito della progressiva affermazione di una gestione manageriale delle organizzazioni culturali, come effetto di un processo più ampio di trasformazione in atto nel settore pubblico (Zan, 2014, p. 29), cui molte organizzazioni culturali appartengono o perché utilizzano finanziamenti di amministrazioni pubbliche o perché ne sono un'articolazione.

È in quegli anni, del resto, che incomincia seriamente a porsi il tema dell'autonomia del museo, non solo sul piano ordinamentale e amministrativo, quanto soprattutto su quello economico e gestionale, in un'ottica di maggiore attenzione alle esigenze del pubblico dei visitatori (Solima, 2018) per ovviare «alla palese disconoscenza di un deontologico “orientamento al servizio”» (Montella, 2003, p. 268). Come si anticipava, poi, proprio con riguardo alle procedure di affidamento dei servizi aggiuntivi si pone con estrema evidenza la questione dei contenuti e delle procedure della cooperazione tra pubblico e privato nel sistema dei beni culturali. La progressiva carenza di risorse e la necessità di introdurre formule gestionali più efficienti ed economiche e di meccanismi di controllo di costi e ricavi suggerivano in qualche modo l'allargamento dello spettro dei soggetti chiamati a vario titolo a partecipare alle funzioni di valorizzazione (Golinelli, 2008, p. 134), aprendo in qualche misura all'idea di una possibile

² Il Regolamento emanato con D.M. 24 marzo 1997, n. 129 definiva invece indirizzi, criteri e modalità di istituzione e gestione dei servizi aggiuntivi nei musei e negli altri istituti del Ministero per i beni culturali e ambientali.

compatibilità tra valorizzazione di un bene culturale e conseguimento di ritorno patrimoniale o creazione di “valore economico” (Baia Curioni, 2008; Bilancia, 2005).

Non sono mancate, tuttavia, posizioni critiche, ispirate dalla diffidenza verso l'introduzione di logiche di profitto, che avrebbero finito, si temeva, con l'offuscare la necessaria pubblicità degli interessi alla tutela e pubblica fruizione dei beni culturali, realizzando la profezia di un privato come ineluttabile supplente dello Stato (Montanari, 2015, p. 158).

A questo proposito, è utile ricordare come valgano per i beni culturali le premesse che hanno giustificato (specie negli anni '90) l'introduzione di criteri e strumenti di aziendalizzazione della P.A., e di forme di collaborazione pubblico-privato, nel quadro del più generale fenomeno delle esternalizzazioni (Cammelli, 2002, p. 266). A ben guardare, anzi, il settore dei beni culturali è tradizionalmente terreno assai fertile per la sperimentazione e l'analisi di tendenze generali del diritto amministrativo.

Tuttavia, come proprio l'esperienza dei servizi al pubblico mostra chiaramente, non è possibile aprire efficacemente al privato, se non rafforzando il pubblico. La qualità dell'intervento pubblico (anche nel settore dei beni culturali) è infatti condizione necessaria per la qualità dell'intervento del privato. Solo pubbliche amministrazioni in grado di esprimere realmente le proprie prerogative possono infatti efficacemente e con buoni risultati collaborare con i privati.

La direzione seguita almeno nei primi anni '90 è stata, tuttavia, praticamente opposta a quella indicata con l'effetto di mettere fortemente in discussione la realizzazione stessa degli obiettivi inizialmente indicati. Per altro verso, occorre precisare come, già qualche anno dopo l'approvazione della legge, sia emersa la marginalità dei servizi aggiuntivi³ rispetto alla copertura dei costi complessivi del sistema museale con differenze significative rispetto alle principali istituzioni culturali straniere (Baia Curioni e Forti, 2009). È noto, peraltro, che l'obiettivo prioritario

³ Cfr. *La gestione dei servizi aggiuntivi nei Musei e nei siti archeologici: l'applicazione della Legge Ronchey, Primo rapporto Nomisma sulla Legge Ronchey, Autonomia locale e servizi sociali*, 2000, 484 ss., in cui si evidenzia che solo il 26% al momento della rilevazione (2000) avevano stipulato convenzioni per l'affidamento di servizi aggiuntivi.

dell'istituzione dei servizi aggiuntivi non poteva essere (solo) quello finanziario (Fuortes, 1999, p. 197). Nell'impossibilità di realizzare in quegli anni una più compiuta riforma del sistema museale, la legge Ronchey ha rappresentato il tentativo di «individuare obiettivi minimi da realizzare in qualsiasi ipotesi» (Jalla, 2003, p. 94), con riguardo, per esempio, a questioni relative a personale, orari di apertura e sicurezza.

Negli anni immediatamente successivi alla codificazione normativa inizia un'incessante azione di correzione e integrazione della disciplina dei servizi aggiuntivi: una progressiva stratificazione normativa, che muta i contorni dell'istituto, pregiudicandone una più significativa applicazione.

Il primo intervento di modifica è l'art. 47 *quater* del D.L. 23 febbraio 1995, n. 41 convertito in L. 22 marzo 1995, n. 85 (*Misure urgenti per il risanamento della finanza pubblica e per l'occupazione nelle aree depresse*), con il quale si è ampliata in maniera significativa la gamma delle attività, introducendo per la prima volta la distinzione tra attività riconducibili a una nozione di servizio pubblico (di valorizzazione) e attività invece strumentali (servizi di pulizia, biglietteria), di fatto, però, assoggettandole a uno stesso regime giuridico (quello concessorio). L'idea di fondo era quella di operare una sorta di compensazione negli affidamenti ai privati, tra attività indispensabili al funzionamento stesso delle istituzioni culturali, ma non direttamente remunerative, e attività che invece almeno potenzialmente lo erano. In questo modo, tuttavia, veniva meno l'originaria distinzione (assai opportuna) della legge Ronchey tra attività essenziali a necessaria titolarità pubblica e attività aggiuntive, la cui attivazione doveva avvenire nei contesti in cui tali attività potessero effettivamente essere remunerative e come tali appetibili per i privati cui venivano delegate. È chiaro, invece, che quello che si rivelava un graduale trasferimento ai privati di funzioni pubbliche recava conseguenze importanti rispetto alla disciplina giuridica dell'esercizio di quelle funzioni, ma anche alla corretta individuazione di ruoli e responsabilità dei diversi attori coinvolti. In concreto, il modello prefigurato dal legislatore mostrava difficoltà ad attuarsi nella prassi, anche a causa delle diffidenze dei soprintendenti, incaricati della scelta dei servizi da affidare; scelta che cadeva principalmente sui servizi più distanti dalle attività più propriamente di valorizzazione e promozione culturale, che si ritenevano proprie del settore pubblico.

Ne è derivata una crescente distanza tra le imprese, cui si affidava più che altro il compito di svolgere un ruolo servente rispetto alle esigenze (soprattutto finanziarie del pubblico), e le istituzioni culturali, che rinunciavano progressivamente al governo dei processi di valorizzazione, contrariamente all'idea di fondo, che avrebbe dovuto essere quella della cooperazione tra pubblico e privato.

Ad ogni modo, come si è ricordato, nei servizi aggiuntivi confluivano attività essenziali per l'offerta culturale (biglietteria, vigilanza, guida) e perciò destinate a incidere sull'effettività della fruizione stessa dei luoghi della cultura. Per altro verso, la persistente carenza di risorse rendeva necessaria l'attivazione dei servizi, in assenza di un'adeguata differenziazione, che tenesse conto degli specifici dati di contesto (dimensionali, territoriali, turistici). Come veniva osservato, la previsione di regole uniformi, che poteva aver senso per le grandi realtà statali, non ne aveva e anzi diventava controproducente nelle variegate realtà locali (Cammelli, 2007). A ben guardare, però, il punto non era solo come valorizzare, ma anche cosa. È infatti assai difficile valorizzare qualcosa di cui non si conosce l'esatta consistenza da un punto di vista qualitativo e quantitativo (Zanardi, 2013, p. 97).

L'ampliamento della gamma di attività riconducibili ai servizi aggiuntivi ha comportato, ad ogni modo, una graduale apertura al privato di veri e propri spazi di valorizzazione (organizzazione delle mostre, cataloghi). La conseguenza (paradossale per certi versi) è stata quella della "pubblicizzazione" delle imprese private, a fronte di quella che avrebbe dovuto (potuto) essere la "privatizzazione" di una parte delle attività di gestione del patrimonio culturale.

La disciplina dei servizi aggiuntivi continuava, intanto, a essere oggetto di incessanti tentativi di adattamento alle esigenze del sistema. L'emanazione del Testo Unico sui beni culturali (D.Lgs. 29 ottobre 1999, n. 490), in particolare, attraverso l'introduzione della locuzione "servizi di ospitalità e di assistenza al pubblico" (art. 112), avrebbe dovuto esprimere la ancor più marcata attenzione da parte del legislatore alle esigenze del pubblico dei musei. Al di là della diversa locuzione utilizzata, l'art. 113 del D.Lgs. 490/1999 recava il principio per cui i servizi di biglietteria, vigilanza e pulizia potessero essere affidati con un unico affidamento assieme alle altre tipologie di attività.

A fronte delle difficoltà applicative dell'istituto, il legislatore interveniva nuovamente sulla materia con l'approvazione del Codice dei beni culturali. Con l'occasione, veniva definitivamente chiarito il rapporto tra servizi di assistenza culturale e ospitalità per il pubblico (che con la novella del Codice nel 2008 diventano "servizi per il pubblico") e valorizzazione⁴, rispetto alla quale i primi diventano una delle forme possibili. In base all'art. 115 le modalità di gestione della valorizzazione sono due: diretta o autoproduzione, attraverso le strutture interne all'amministrazione, anche nella forma degli affidamenti *in house* (Barbati, 2008), e indiretta, la c.d. esternalizzazione (attraverso appalto o concessione)⁵ (Approfondimento 5.2). Tuttavia, per quanto a esse riconducibili, i servizi al pubblico mantengono un significativo grado di specificità nel quadro delle attività di valorizzazione. La scelta tra le due modalità di gestione è poi attuata mediante valutazione comparativa in termini di sostenibilità economico-finanziaria e di efficacia, sulla base di obiettivi previamente definiti (art. 115, co. 4)⁶.



Approfondimento 5.2

Contratti di concessione e di appalto di servizi

La concessione è una forma di gestione di un servizio o di un'attività che si caratterizza per la volontà dell'amministrazione (concedente) di esternalizzare a un soggetto privato (selezionato mediante procedura pubblica) compiti propri, che invece nelle ipotesi di gestione diretta o in house l'amministrazione svolge per mezzo di proprie strutture, uffici o società. Nel caso di concessione l'amministrazione conserva un diritto di controllo, definendo il contesto nel quale il concessionario esercita la sua attività e vigilando sul rispetto delle regole fissate nell'atto della concessione (interesse pubblico, qualità dei servizi, politica dei prezzi). Secondo le norme europee, poi recepite in ambito nazionale, il discrimine tra contratto di concessione e contratto di appalto risiede nel c.d. criterio gestionale, secondo il quale si è in presenza di una concessione, e non di un appalto,

⁴ Cfr. art. 111 del Codice, in materia di attività di valorizzazione.

⁵ Si tratta della modifica introdotta dal co. 7 *bis*, art. 8, l. n. 120/2020.

⁶ Cfr., di recente, l'art. 7 del Codice dei contratti pubblici (D. Lgs. n. 36 del 2023), che codifica il principio dell'auto-organizzazione amministrativa.

laddove l'operatore economico si assuma i rischi di gestione della prestazione di servizio, rivalendosi sull'utente attraverso la riscossione di un canone, di una tariffa o altro. Ne consegue che la sua remunerazione deve, in via principale, provenire dalla gestione stessa, cioè dal prezzo pagato dagli utenti per usufruire del bene o servizio (vs appalto).

Lo strumento di regolazione del rapporto tra concedente e concessionario è il contratto di servizio che determina:

- **i contenuti del progetto di gestione delle attività di valorizzazione (la definizione dei servizi oggetto del contratto);**
- **i relativi tempi di attuazione e la durata dell'affidamento;**
- **i livelli qualitativi delle attività da assicurare e dei servizi da erogare;**
- **le professionalità degli addetti;**
- **il costo di ciascun servizio;**
- **il sistema di monitoraggio e controllo del servizio;**
- **le ipotesi di inadempimento, revoca, recesso e sanzioni.**

Secondo questa logica, la compensazione pubblica delle perdite (o dei cosiddetti costi sociali) derivanti dalla gestione del servizio figura non già come un ripiano dovuto di un disavanzo, ma come obbligo di natura contrattuale, derivante da un accordo stabilito *ex ante* tra titolare del servizio e azienda di gestione.

Le parti, in questo senso, figurano come attori con pari dignità, i cui impegni relativi a tempi, prestazioni e obiettivi sono prestabiliti e sanciti da un rapporto contrattuale.

Qualche anno più tardi, con l'art. 14, D.L. 1° ottobre 2007, n. 159, convertito, con modificazioni, dalla L. 29 novembre 2007, n. 222, veniva invece codificato il principio dell'integrazione sia tra i servizi di cui all'art. 117 del Codice che tra i servizi erogati da diversi istituti culturali, con l'obiettivo (condivisibile) di ottenere un risparmio di risorse, ma anche di migliorare l'efficienza nell'erogazione del servizio.

In questo contesto generale si inserivano i lavori della *Sottocommissione 4 – Programmazione e gestione delle attività di valorizzazione. I servizi aggiuntivi*, nell'ambito dei lavori della Commissione incaricata di elaborare una proposta per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione istituita ai sensi del D.M. 1° dicembre 2006 (Montella e Dragoni, 2010). All'esito dei lavori, la Commissione evidenziava sostanzialmente due punti. In primo luogo, le attività ascrivibili alla nozione di servizio per il pubblico appartengono a tre tipologie differenti: a) attività

economiche di per sé libere e suscettibili di costituire oggetto di contratti tra P.A. e amministrazione (per esempio una parte della gestione delle librerie, ma anche la ristorazione); b) attività strumentali o di supporto (biglietteria, pulizia, informazione, guardaroba); c) altre attività che, in ragione della prevalente finalità culturale, sono ascrivibili alla concezione di servizio pubblico (e dunque oggetto di concessione). Il diverso regime giuridico è, d'altra parte, la logica conseguenza dell'ontologica diversità delle attività, sia sotto il profilo degli investimenti richiesti per la loro attivazione che della diversa ripartizione del rischio di impresa.

Lo stesso art. 14 del D.L. 1° ottobre 2007, n. 159, convertito in L. 29 novembre 2007, n. 222, rinviava a una disciplina puntuale delle modalità di affidamento, adottata poi con il D.M. 29 gennaio 2008, anche in accoglimento degli spunti e delle osservazioni della IV Sottocommissione.

Nel mutato contesto normativo, da mero esecutore di una prestazione contrattuale per conto dell'amministrazione in cambio di una remunerazione economica, il privato diventa partner dell'istituzione culturale, con la quale collabora per la migliore qualità dell'offerta culturale. Ad ogni modo, il tratto più caratterizzante della disciplina dettata dal D.M. 29 gennaio 2008 rimaneva l'affermazione del principio di integrazione tra servizi della stessa istituzione culturale e tra servizi di diverse istituzioni culturali nello stesso ambito territoriale, in modo da consentire all'amministrazione di relazionarsi con un interlocutore unico. D'altra parte, l'eccessiva concentrazione degli affidamenti avrebbe potuto determinare uno strapotere delle imprese, laddove, invece, il frazionamento degli affidamenti avrebbe contribuito a stimolare la necessaria concorrenza di un settore, altrimenti riservato a pochi grandi operatori.

Per altro verso, il D.M. 29 gennaio 2008 cercava di ovviare alla confusione di ruoli (di indirizzo, vigilanza e controllo per il pubblico e di gestione per il privato) e responsabilità, che ha rappresentato, come si sa, una delle cause principali dell'incerta applicazione della disciplina dei servizi per il pubblico. Non può non ricordarsi, infatti, come, tra le principali criticità più volte richiamate, vi fosse proprio la conflittualità tra gli attori coinvolti e il contenzioso che ne è seguito, con riguardo in particolare alla durata degli affidamenti, all'adempimento degli obblighi contrattuali da parte del concessionario e alla programmazione della valorizzazione.

Con l'obiettivo di semplificare l'applicazione delle disposizioni da ultimo richiamate, veniva emanata la circolare 23 marzo 2009, n. 49, con annesse linee guida relative alle procedure di affidamento dei servizi di assistenza al pubblico. In primo luogo, con le linee guida si precisava il senso della disposizione normativa che prevedeva l'integrazione tra i servizi nel duplice senso sopra richiamato (verticale tra più servizi e orizzontale rispetto a più istituzioni culturali). L'integrazione non è, si precisava, il risultato di un obbligo imposto in via legislativa, quanto la conseguenza di valutazioni amministrative discrezionali. Diversamente ragionando, si imporrebbero alle istituzioni culturali scelte potenzialmente non convenienti, in palese contrasto con la *ratio* delle norme in materia.

Tale impostazione viene poi confermata dal dettato normativo, attraverso l'abrogazione dell'art. 14, D.L. n. 159 del 2007, ad opera dell'art. 8, D.L. 30 aprile 2010, n. 64, convertito in L. 20 giugno 2010, n. 100. L'integrazione deve infatti ritenersi preferibile, laddove ciò si riveli più conveniente da un punto di vista gestionale, all'esito dell'istruttoria svolta dalla P.A. Si tratta anche in questo caso di una contraddizione non solo apparente della disciplina dei servizi aggiuntivi che, alla flessibilità più volte invocata, contrappone regole puntuali che intendono orientare la discrezionalità amministrativa. In ogni caso, prima di verificare la convenienza sul piano gestionale ed economico di un'eventuale integrazione dei servizi, le istituzioni culturali dovranno stabilire quali servizi attivare (se quelli strettamente legati alla fruizione) o invece anche quelli funzionali a un più ampio progetto di valorizzazione; ciò sulla base di alcuni criteri generali indicati dalla stessa circolare (superamento del frazionamento in un'ottica di efficienza e di conseguimento di adeguate dimensioni gestionali).

La circolare si richiamava a un principio di flessibilità e differenziazione, laddove imponeva di individuare i servizi da affidare sulla base di una puntuale analisi di contesto, guardando a flussi turistici, disponibilità finanziarie esterne, collegamenti con altri eventi culturali e non ultima la praticabilità di accordi di valorizzazione con altri soggetti *ex art.* 112 del Codice. Si precisava, in particolare, come la gestione diretta rappresentasse la scelta più efficiente nelle ipotesi in cui i siti culturali non potessero essere inseriti in un più ampio circuito di visita, tale da richiamare adeguati flussi turistici e per i quali fosse perciò ragionevole attivare solo i servizi minimi, utilizzando personale dell'amministrazione e magari prevedendo l'accesso gratuito.

È poi utile sottolineare come nella circolare fosse precisato che la bigliettazione di ingresso rappresentasse la parte più rilevante del flusso economico e che solo da un punto di vista formale si trovasse a non essere inclusa tra i servizi per il pubblico, rientrando in quelli di carattere strumentale, con la conseguenza che ben avrebbe potuto l'amministrazione scegliere di integrarla con i servizi per il pubblico in senso stretto. In questo senso, la circolare disponeva che, laddove l'amministrazione intendesse procedere all'affidamento integrato, avrebbe dovuto valutare, in relazione ai richiamati dati di contesto, la praticabilità del modulo gestionale e la sua riconducibilità a un unico rapporto di tipo concessorio. Ciò sul presupposto che i servizi strumentali rappresentano un costo per l'istituzione culturale da corrispondere al concessionario. Pertanto, nelle ipotesi in cui il costo di tali servizi (strumentali) sia superiore ai ricavi dei servizi aggiuntivi in senso proprio, l'amministrazione dovrà optare per modelli gestionali separati.

Relativamente al tema della durata della concessione, la circolare richiamata precisava, infine, che il limite temporale dei quattro anni era superabile sul presupposto del corretto adempimento dei propri doveri da parte del concessionario e del perdurante equilibrio economico del rapporto e di valutazioni oggettive relative, per esempio, alla necessità di cospicui investimenti da parte del concessionario (per esempio per l'apertura di nuovi spazi espositivi).

Di recente, il legislatore è tornato su questi temi nell'ambito delle riforme che hanno riguardato il settore del patrimonio culturale. Con l'art. 14, co. 2, D.L. 31 maggio 2014, n. 84, convertito in L. 29 luglio 2014, n. 106, in particolare, si prevedeva che istituti e luoghi della cultura dotati di autonomia speciale svolgessero, di regola, in forma diretta i servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico di cui all'art. 117, co. 2, lett. a) e g) del Codice, vale a dire il servizio editoriale e di vendita riguardante cataloghi e sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altro materiale informativo e le riproduzioni di beni culturali (lett. a) e l'organizzazione di mostre (Casini, 2016, p. 133) e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali (lett. g). La modifica appena richiamata ha il senso di limitare il ricorso all'istituto della concessione, ma anche di ricondurre al pubblico attività essenziali alla nozione di valorizzazione in senso proprio.

Con l'art. 14, co. 2, il legislatore individua dunque a monte (per gli enti dotati di autonomia speciale) la gestione diretta come scelta più idonea, anche sul presupposto di un'adeguata dotazione di mezzi e personale che la rende finanziariamente più conveniente, oltre che di un'adeguata consistenza dei flussi di visitatori, in considerazione delle dimensioni e della rilevanza delle istituzioni culturali considerate. Si tratta, come si vede, di un'inversione di rotta significativa rispetto al passato, quando il legislatore propendeva per un modello legale nel quale la singola istituzione culturale avrebbe dovuto valutare, in considerazione di alcuni elementi concreti, quali servizi istituire e come affidarli. È chiaro, peraltro, che la scelta del legislatore assume un peso assai rilevante, nel contesto generale dei servizi al pubblico, riguardando quelle istituzioni culturali rispetto alle quali la redditività dei servizi al pubblico, almeno su un piano teorico, è più significativa e rispetto alle quali perciò anche l'interesse dei privati potrebbe essere maggiore.

Anche l'accordo stipulato dal Ministero con Consip S.p.a. (attraverso l'art. 16, co. 1, D.L. n. 19 giugno 2015 n. 78, convertito in L. 6 agosto 2015, n. 125) va interpretato nel senso di restituire all'amministrazione centrale le attività di progettazione scientifica e culturale, oltre che il compito di assicurare maggiore trasparenza alle procedure selettive per l'affidamento dei servizi e di ottenere un risparmio di spesa attraverso la concentrazione delle procedure in un unico soggetto.

Nel contesto delle recenti riforme che hanno investito l'organizzazione amministrativa del patrimonio culturale, il D.P.C.M. 2 dicembre 2019, n. 169 assegna alla Direzione generale musei «funzioni di indirizzo e controllo in materia di valorizzazione del patrimonio culturale statale, individuando gli strumenti giuridici adeguati ai singoli progetti di valorizzazione e alle realtà territoriali in essi coinvolte» (art. 20). La Direzione, prosegue l'art. 18,

cura il coordinamento con le Regioni e con gli altri enti pubblici e privati interessati ed offre il necessario sostegno tecnico-amministrativo per l'elaborazione dei criteri di gestione, anche integrata, delle attività di valorizzazione, ai sensi degli artt. 112 e 115 del Codice; elabora linee guida, in conformità con i più elevati standard internazionali per la individuazione delle forme di gestione delle attività di valorizzazione ai sensi dell'art. 115.

Per un verso, dunque, la riforma ha inteso garantire maggiore autonomia ai musei, attribuendo centralità al ruolo dei Direttori, coerentemente con l'esigenza di differenziazione e flessibilità richiesta dal sistema. D'altro canto, la "centralizzazione" dei musei (Casini, 2017), realizzata attraverso l'attribuzione alla Direzione musei di funzioni decisive, rappresenta il necessario contrappeso all'autonomia riconosciuta alle istituzioni culturali, rispetto a profili cruciali, quale quello dei servizi al pubblico, ma più in generale della relazione pubblico-privato, al fine di verificare contenuti, ambiti e modalità della cooperazione.

5.4.1.2 La qualificazione giuridica dei servizi al pubblico

La progressiva estensione della nozione di servizi al pubblico⁷ ha di fatto comportato la riconduzione a un unico istituto di attività fortemente diverse le une dalle altre (assimilabili a servizi pubblici o ad attività strumentali della pubblica amministrazione e ad attività economiche) (Piperata, 2008). Ne è derivata, specie in dottrina, la prospettazione di inquadramenti diversi. La disciplina normativa dell'istituto non prevede, invece, modalità di affidamento differenziate, prevedendo un regime omogeneo a prescindere dalle specificità delle attività da affidare; qualora l'amministrazione dovesse optare per la gestione integrata, il regime concessorio eserciterebbe una sorta di attrazione nei confronti delle attività strumentali. Ciò è il risultato, in parte, della volontà del legislatore di privilegiare il rapporto concessorio in ragione della sua specificità, tale da consentire al privato margini di profitto maggiori, correlati al rischio di impresa assunto e agli investimenti necessari per la realizzazione di iniziative gestionali di livello qualitativo apprezzabile.

Sul tema della natura dei servizi aggiuntivi e sul relativo regime giuridico si era pronunciata la Corte di Cassazione (con l'ordinanza 29 maggio 2009, n. 12252), secondo cui i servizi per il pubblico sono ricondotti alle attività di valorizzazione, con la conseguenza che occorrerà ricorrere agli istituti per quella pensati e in particolare alla concessione di servizio pubblico. I servizi aggiuntivi, proseguiva la Corte, costituiscono una modalità, un completamento della fruizione del bene culturale e dunque un "servizio pubblico" non diverso da quello dell'istruzione, per il quale occorre dunque

⁷ Cfr. l'art. 117 del Codice.

utilizzare il modello dell'affidamento in concessione. Tale interpretazione trova conferma anche nell'art. 117, comma 5 che fa espresso riferimento alla riscossione di canoni di concessione.

In seguito, la Corte di cassazione è tornata sul tema (SS.UU., 9 dicembre 2015, n. 24824), per precisare come, in ipotesi di affidamento integrato di servizi di assistenza in senso proprio e servizi strumentali, le due diverse attività sono riconducibili rispettivamente all'istituto della concessione di servizio pubblico e dell'appalto di pubblico servizio⁸ (Caso 5.1).

Caso 5.1

L'affidamento dei servizi al pubblico per il Colosseo, Foro Romano-Palatino e Domus Aurea

Anche il Cons. Stato con sentenza 7 dicembre 2017, n. 5773 è intervenuto in materia con una pronuncia relativa all'affidamento dei servizi al pubblico per il Colosseo, Foro Romano-Palatino e Domus Aurea. La vicenda ha ad oggetto una procedura di affidamento bandita da Consip S.p.a., in esecuzione del disciplinare sottoscritto con il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT), nell'ambito delle attività di supporto alle amministrazioni assegnate dall'art. 16, co. 1, D.L. 19 giugno 2015, n. 78 (convertito con L. 6 agosto 2015, n. 125). Il bando pubblicato sulla G.U.R.I. del 15 febbraio 2017, n. 19, riguardava una gara a procedura aperta per l'affidamento dei servizi di biglietteria e vigilanza presso i siti suddetti per la durata di 48 mesi, suddivisa in 2 lotti, da aggiudicare con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa per un valore complessivo di euro 45.000.000. La società D'Uva S.r.l., operante nel settore dei servizi di guida e di informazione ai visitatori dei luoghi di interesse artistico e culturale, impugnava il bando, il disciplinare e la *lex specialis* di gara (relativamente al lotto 1, servizi di biglietteria), sul presupposto che oggetto della procedura di affidamento non sarebbe stato soltanto il servizio di biglietteria ma anche altre attività riconducibili ai servizi per il pubblico di cui all'art. 117 del Codice. Secondo la società ricorrente, ciò avrebbe comportato una violazione della normativa che assegna un valore centrale al servizio al pubblico e non servente rispetto a quelli di biglietteria e vigilanza, come viceversa appare dalla lettura dei documenti di gara. Sarebbe stato inoltre ribaltato il principio per cui i servizi di assistenza vanno affidati mediante concessione, laddove invece i servizi strumentali seguono il regime dell'appalto di servizi. Il Consiglio ritiene fondato il nucleo centrale delle censure, volto a stigmatizzare

⁸ Nello stesso senso si era espresso il Consiglio di Stato (Ad. Plen., 6 agosto 2013, n. 19).

l'avvenuto asservimento dei servizi di valorizzazione rispetto ai servizi strumentali di biglietteria. Ciò, infatti, sarebbe in antitesi rispetto all'opzione suggerita dal legislatore, che considera invece centrale il momento della valorizzazione, integrabile con i servizi di pulizia, di vigilanza e di biglietteria, in una visione unitaria e universale dei servizi per il pubblico, da affidare con il modello concessorio, anche nel rispetto dei principi di economicità e semplificazione delle procedure.

Ad oltre trent'anni dalla loro introduzione attraverso la legge Ronchey è da chiedersi se le premesse iniziali dell'istituto siano rimaste immutate. I servizi aggiuntivi nascevano, come ricordato, da un lato, per implementare l'offerta culturale di musei e luoghi della cultura, ampliandone la fruizione e consentendo alle imprese di trarre qualche profitto e alle amministrazioni di recuperare risorse (Cassese, 1998, p. 673), ma anche (a maggior ragione) per sperimentare forme di collaborazione con il privato per la realizzazione di nuovi modelli di gestione del patrimonio culturale. L'intenzione del legislatore era, infatti, trasferire all'esterno tutte quelle attività che investono le relazioni del museo con il proprio pubblico (la fruizione), ma anche (progressivamente) parte di quelle che riguardano le politiche di valorizzazione in senso proprio (le mostre), e il marketing (le iniziative promozionali e pubblicitarie, le operazioni di prevendita e prenotazioni dei biglietti) per un'offerta culturale complessiva più adeguata ai tempi moderni.

In questo senso, l'istituzione dei servizi aggiuntivi si inserisce nel più ampio fenomeno che viene descritto «come spostamento graduale del visitatore dalla periferia al centro della pratica museale» (Schubert, 2004, p. 84). Una progressiva attenzione al pubblico derivante, peraltro, non soltanto da un mutamento di prospettiva quanto piuttosto dalla necessità di rendere i musei più attrattivi per i visitatori e indirettamente per i privati. Se, dunque, una delle tendenze più evidenti della disciplina del patrimonio culturale degli ultimi anni è il progressivo aumento della domanda di fruizione, al tempo stesso l'acquisita consapevolezza della redditività dei beni culturali impone una torsione stessa della nozione di bene culturale come bene di fruizione, nella misura in cui lo sfruttamento commerciale rischia di diventare non completamente compatibile con la destinazione dei beni culturali a servizio del pubblico (Cassese, 2012, p. 781). In proposito, occorre sottolineare come l'introduzione dei servizi aggiuntivi sia stata accompagnata, almeno nelle fasi iniziali, da un progressivo sbilanciamento verso il privato, rispetto al quale il pubblico non si è dimostrato capace di

assolvere la propria funzione di soggetto programmatore e garante delle regole prima e controllore poi, con le conseguenze che si sono ricordate.

Se dunque i servizi per il pubblico potevano inserirsi in quella che è stata definita la rivoluzionaria “scoperta del pubblico”, in grado di produrre benefici per tutti gli attori coinvolti, occorre concludere che tale rivoluzione ad oggi non si è ancora compiutamente realizzata.

5.4.2 Enti locali, musei e forme di gestione

La seconda ipotesi riconducibile al concetto di “gestione di servizi culturali” (Sciullo, 2004) è relativa, come detto, alla gestione di servizi pubblici culturali da parte di enti locali, secondo le norme del Testo Unico enti locali e dalla legislazione regionale. In proposito, la dottrina osserva come la relazione tra le disposizioni del Codice dei beni culturali e quelle del Codice dei contratti pubblici debba essere letta in termini di integrazione e non di separazione, con la conseguenza che le norme del Codice dei beni culturali integrano quanto dispone il Codice dei contratti in tema di affidamento dei servizi culturali (Sciullo, 2018).

Com'è noto, infatti, i servizi culturali (dei quali manca peraltro una classificazione), sono annoverati tra i servizi privi di rilevanza economica (in base all'art. 113 *bis* del D.Lgs. 267/2000, poi abrogato dalla Corte costituzionale) o, secondo la dizione recentemente utilizzata dal legislatore⁹, tra i servizi privi di interesse economico generale. Anche nell'attuale quadro normativo si conserva, dunque, la bipartizione tra le due tipologie di servizi di interesse generale, cui seguono differenti modalità di organizzazione e gestione del servizio.

In proposito e ai fini della distinzione tra le due categorie, occorre riprendere la nota pronuncia della Corte costituzionale (n. 272/2004), che, nel richiamare il carattere evolutivo e dinamico della distinzione, ha sottolineato la necessità di una valutazione “caso per caso”. Secondo quest'impostazione, il servizio è qualificato di interesse economico generale o a rilevanza economica «non a priori, come attributo della natura dell'attività svolta, ma soltanto come conseguenza del modello gestionale prescelto» (Piperata, 2005, p. 239).

⁹ Cfr. art. 2, D.Lgs. n. 201/2022.

Ciò, peraltro, assume ancor più evidenza proprio con riguardo ai servizi culturali, ricondotti alla più ampia categoria dei servizi pubblici locali (Dugato, 2022, p. 1086 ss.), che possono, tuttavia, assumere carattere economico, se organizzati in modo da utilizzare i beni come uno strumento finanziario. Per questa ragione, la nozione di servizio pubblico risulta caratterizzata da un ineliminabile momento politico della scelta del modello economico o non economico, in base al quale gestire un'attività di produzione di beni o servizi.

Per altro verso, la dichiarazione di incostituzionalità dell'art. 113 *bis* da parte della Corte costituzionale con la sentenza n. 272/2004 aveva aperto un significativo spazio di manovra, sia per effetto dell'affermazione della competenza legislativa regionale che dell'esercizio dell'autonomia organizzativa da parte degli enti locali in attesa o in assenza della definizione della cornice normativa regionale.

Negli anni successivi alla pronuncia della Corte, in assenza di disposizioni puntuali nelle leggi regionali adottate¹⁰ (o addirittura in assenza di leggi organiche regionali in materia¹¹), gli enti locali hanno tuttavia continuato a ricorrere alle soluzioni gestionali indicate all'art. 113 *bis* e dal Codice dei beni culturali (art. 115 e art. 117)¹², ridimensionando fortemente la spinta verso l'atipicità delle forme di gestione, che il legislatore aveva introdotto con la riforma degli artt. 113 e 113 *bis* e che la pronuncia della Corte avrebbe potuto rafforzare (Approfondimento 5.3).

¹⁰ Si vedano, per esempio, L.R. Lombardia, 7 ottobre 2016, n. 25, *Politiche regionali in materia culturale – Riordino normativo*; L.R. Lazio, 15 novembre 2019, n. 24, *Disposizioni in materia di servizi culturali regionali e di valorizzazione culturale*; L.R. Emilia-Romagna, 24 marzo 2000, n. 18, *Norme in materia di biblioteche archivi storici, musei e beni culturali*; L.R. Piemonte 1° agosto 2018, n. 11, *Disposizioni coordinate in materia di cultura*.

¹¹ Così, per esempio, per il Molise o la Calabria o la Liguria.

¹² Cfr. esplicitamente, gli artt. 13 e 14 della L.R. Toscana, 25 febbraio 2010, n. 21, *Testo unico delle disposizioni in materia di beni, istituti e attività culturali*.



Approfondimento 5.3

Art. 113 bis TUEL

1. Ferme restando le disposizioni previste per i singoli settori, i servizi pubblici locali privi di rilevanza economica sono gestiti mediante affidamento diretto a:

a) istituzioni;

b) aziende speciali, anche consortili;

c) società a capitale interamente pubblico a condizione che gli enti pubblici titolari del capitale sociale esercitino sulla società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e che la società realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o gli enti pubblici che la controllano.

2. È consentita la gestione in economia quando, per le modeste dimensioni o per le caratteristiche del servizio, non sia opportuno procedere ad affidamento ai soggetti di cui al comma 1.

3. Gli enti locali possono procedere all'affidamento diretto dei servizi culturali e del tempo libero anche ad associazioni e fondazioni da loro costituite o partecipate.

4. [Quando sussistono ragioni tecniche, economiche o di utilità sociale, i servizi di cui ai commi 1, 2 e 3 possono essere affidati a terzi, in base a procedure ad evidenza pubblica, secondo le modalità stabilite dalle normative di settore].

5. I rapporti tra gli enti locali ed i soggetti erogatori dei servizi di cui al presente articolo sono regolati da contratti di servizio².

¹ Comma abrogato dal D.L. 30 settembre 2003, n. 269, convertito con modificazioni nella L. 24 novembre 2003, n. 326.

² Con sentenza 13-27 luglio 2004, n. 272, la Corte costituzionale ha dichiarato l'illegittimità costituzionale del presente art. 113 bis, nel testo introdotto dal comma 15 dell'art. 35 della legge n. 448 del 2001.

Fonte: Testo Unico degli enti locali, Parte I – Ordinamento istituzionale, Titolo V – Servizi e interventi pubblici locali.

Vero è, peraltro, che già prima della riforma introdotta con la L. 28 dicembre 2001, n. 448, il settore dei servizi pubblici locali aveva rappresentato uno degli ambiti maggiormente sensibili alla sperimentazione di modelli di gestione innovativi e alternativi. A fronte della scelta del legislatore di indicare un modello prevalente (istituzione), in ragione della specifica connotazione dei servizi non a rilevanza economica, gli enti locali avevano preferito utilizzare i modelli di gestione previsti per i servizi a carattere imprenditoriale, o in alternativa sperimentarne di nuovi. È il caso, in particolare, delle fondazioni di partecipazione, il cui vantaggio consisterebbe nella possibilità di coinvolgimento del privato sia come partner nella gestione che come semplice finanziatore. Benché riconducibili al più generale fenomeno del ricorso allo strumento della fondazione per lo svolgimento di attività culturali (che pure ha precisi riferimenti normativi¹³), le fondazioni di partecipazione presentano caratteri di novità, essenzialmente riconducibili alla natura mista, in grado di coniugare l'elemento personale (tipico della struttura associativa) con quello patrimoniale (tipico della fondazione), che ne evidenziano l'atipicità sia rispetto alle norme civilistiche che a quelle pubblicistiche.

Nel contesto delle disposizioni normative sopra richiamate deve collocarsi la gestione dei musei civici (vale a dire di proprietà di enti locali). In proposito, occorre subito dire che si tratta di una categoria ampia e variegata, che, in ossequio al principio di autonomia organizzativa dell'ente titolare, si caratterizza per un'alta differenziazione delle formule di gestione¹⁴.

Come è noto, al periodo compreso tra i primi anni dell'800 all'emanazione delle prime norme di tutela nei primi anni del '900 si fa risalire la formazione di quella fitta trama di piccoli musei locali, entro i quali i materiali si raccolsero «come l'acqua in pozzanghere dopo un nubifragio» e che costituiscono, di fatto, la «struttura portante della conservazione locale italiana» (Emiliani, 1980, p. 88). In tantissimi comuni, anche di modeste dimensioni, specie nell'Italia centrale, una moltitudine di impianti museali rappresentò, infatti, per un verso il naturale rimedio per la conservazione degli oggetti provenienti dalle migliaia di sedi religiose soppresse nell'Italia postunitaria (Montella, 2003, p. 185), e, per l'altro, lo strumento per il recu-

¹³ Cfr., in particolare, l'art. 112, co. 5, sugli accordi di valorizzazione.

¹⁴ Cfr. Corte conti, delib. n. 8/AUT/2005 del 30 novembre 2005, www.cortedeiconti.it.

pero di beni che gli enti locali in alcuni casi decidevano di vendere per “far cassa”. Su questo modello originale si innestarono, negli anni Settanta del secolo scorso, i musei del territorio, vale a dire moderni servizi sociali, a supporto dello sviluppo democratico, organizzati attraverso una fitta rete di presidi territoriali, in quello che venne definito il terzo fenomeno di dilatazione dello spazio di intervento del museo. Dunque, i musei locali si presentano:

piccoli e per lo più minuscolamente diffusi, insediati in edifici anche di notevole pregio ma raramente eclatanti, nati per necessità, comprensivi di raccolte eterogenee di quantità ridotta e rare di oggetti di famosa eccellenza, locali per origine e destinazione funzionale, intellegibili appieno solo in immediata continuità con l'ambiente fisico e storico di appartenenza alla luce del puntuale coincidere di memoria e paesaggio (Montella, 2003, p. 193).

Senza restituire integralmente le vicende che hanno interessato i musei locali, occorre ricordare come si sia subito delineata, di fatto, un'asimmetria tra musei statali e musei non statali, recepita dalla L. 22 settembre 1960, n. 980, che attribuiva lo *status* di istituti ai musei locali (Ainis Fiorillo, 2015, p. 395), confermato nel Convegno nazionale sui problemi dei musei locali che si tenne a Bologna nel dicembre 1961.

Qualche anno più tardi, la Dichiarazione sui musei (inclusa nella Parte seconda del primo volume, dedicata all'“Organizzazione” e nel titolo VIII “Dell'organizzazione locale”) si limitava a indicare la necessità di adottare misure atte a garantirne «la massima efficienza operativa» (segnalandone indirettamente la problematicità), l'opportunità di assicurare l'autonomia dei «maggiori musei statali» (la cui assenza è sempre più avvertita come un limite), e infine l'esigenza di adottare parallele misure per tutti gli altri musei, nell'impossibilità di stabilire norme comuni a tutti i musei, a causa della loro diversa natura giuridica (Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio, 1967, pp. 111-112).

La nascita delle regioni e le limitate competenze a esse attribuite dall'art. 117 nella sua versione originale si accompagnò, se non altro, a una maggiore attenzione al funzionamento e all'ordinamento dei musei degli enti locali, pur se, com'è stato osservato, la competenza regionale in materia di

musei e biblioteche locali «aveva il senso di una sorta di completamento delle materie “circostrizioni comunali, fiere, mercati e polizia locale urbana e rurale”, una sorta di potere di riorganizzazione degli enti locali» (Merusi, 2010, p. 30).

Con il secondo trasferimento (D.P.R. 24 luglio 1977, n. 616), si definirono i contenuti della materia, precisando che la competenza regionale era svincolata dalla titolarità dell'ente, ma collegata alla località dell'interesse (Alibrandi Ferri, 1985, p. 231).

Ad ogni modo, alla base della competenza regionale, anche dopo la riforma del Titolo V della Costituzione, vi era, da un lato, la diffidenza nei confronti dell'ente intermedio; dall'altro, la resistenza a sottrarre alla competenza statale ambiti legati alla gestione del patrimonio culturale.

In questo contesto, solo in tempi relativamente recenti la definizione dello *status* giuridico dei musei ha assunto interesse nella dottrina giuridica, dopo che per lungo tempo le analisi condotte si erano limitate a considerare la qualificazione di *universitas facti*. Più in particolare, sono due i principi fondamentali che vengono in rilievo: quello del pluralismo culturale (che in tale ambito priva di legittimazione il monopolio statale dei musei) (Piperata, 2017) e quello della differenziazione delle forme organizzative, come risultato dell'autonomia organizzativa degli enti locali.

Il numero elevato e la diffusione capillare dei musei locali rappresentano, dunque, per un verso un effetto della genesi di queste strutture; per l'altro, una delle implicazioni più evidenti del carattere policentrico e plurale del sistema del patrimonio culturale (Caso 5.2).



Caso 5.2

L'esternalizzazione dei servizi nei musei marchigiani

Nel 2021 la Camera di Commercio delle Marche ha commissionato alle università marchigiane una ricerca congiunta sull'evoluzione socio-economica della regione, con l'obiettivo di tracciare possibili direttrici strategiche e azioni di sviluppo futuro alla luce degli effetti della pandemia da Covid-19 (Gregori, 2021). L'analisi sul campo del sistema di offerta culturale, effettuata attraverso interviste ad alcuni soggetti chiave, ha messo in luce le anomalie del rapporto pubblico-privato nella gestione di musei e beni culturali di proprietà degli enti locali. In particolare, dalla

ricerca è emerso come l'esternalizzazione dei servizi rischi di configurarsi come un danno per la pubblica amministrazione, piuttosto che come un'opportunità, con scarsi benefici anche per chi opera nel settore (Cerquetti e Ferrara, 2021).

Da un lato l'esternalizzazione non solo priva la PA di figure interne dotate di specifiche competenze e professionalità, ma la deresponsabilizza, soprattutto nel caso di appalti troppo lunghi. A questo occorre aggiungere che il rapporto tra pubblico e privato non sempre è di facile gestione, anche per scarsa chiarezza dei compiti delle parti. Inoltre, è emerso come l'appalto dei servizi culturali a soggetti che gestiscono anche altri siti possa comportare un rischio di standardizzazione dell'offerta, con scarsa valorizzazione delle realtà "minori".

Dall'altro lato l'appalto dei servizi museali con gare spesso al massimo ribasso emerge sempre più come una forma di svendita del lavoro culturale, caratterizzato da precariato, intermittenza, retribuzione inadeguata (anche in relazione al livello di competenze richieste) e scarse tutele. Relativamente a quest'ultimo punto vanno segnalate sia le difficoltà di controllo da parte delle sigle sindacali sia l'impossibilità per i centri per l'impiego – spesso sottodimensionati – di seguire i lavoratori in un percorso di stabilizzazione e incrociare adeguatamente domanda e offerta. Questa situazione denota scarso investimento nelle risorse umane e l'assenza di una politica mirata in grado di creare occupazione stabile e dignitosa, con conseguente danno non solo per i lavoratori, ma anche per la stessa valorizzazione del patrimonio culturale (Cerquetti, 2022).

Riferimenti bibliografici

- AINIS M., FIORILLO M. (2015), *L'ordinamento della cultura*, Giuffrè, Milano.
- ALIBRANDI T., FERRI P. (1985), *I beni culturali e ambientali*, Giuffrè, Milano.
- BAIA CURIONI S. (2008), "I processi di produzione del valore nei musei", *Aedon*, 2.
- BAIA CURIONI S., FORTI L. (2009), "Note sull'esperienza delle concessioni per la gestione del patrimonio culturale in Italia", *Aedon*, 3.
- BARBATI C., (2008), "Arcus s.p.a.: la ricerca di un nuovo soggetto per i beni e le attività culturali", in Cammelli M., Dugato M., a cura di, *Studi in tema di società a partecipazione pubblica*, Giappichelli, Torino, pp. 275-291.
- BECATTINI G. (1987), *Il mercato e le forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- BECATTINI G. (1991), "Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico", in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W., a cura di, *Distretti*

- industriali e cooperazione fra imprese in Italia*, Quaderni di Studi e informazioni, 34, Banca Toscana, Firenze, pp. 51-65.
- BILANCIA P. (2005), *La valorizzazione dei beni culturali tra pubblico e privato*, FrancoAngeli, Milano.
- CAMMELLI M. (2002), "Decentramento ed 'outsourcing' nel settore della cultura: il doppio impasse", *Diritto pubblico*, 8(1), pp. 261-304.
- CAMMELLI M. (2007), "Pubblico e privato nei beni culturali. Condizioni di partenza e punti di arrivo", *Aedon*, 2.
- CAMMELLI M. (2008), "Musei e servizi di accoglienza. Ovvero: come due cose sbagliate non facciano una cosa giusta", *Aedon*, 2.
- CAPPELLI R. (2002), *Politiche e poietiche per l'arte*, Electa, Milano.
- CASINI L. (2005), "Pubblico e privato nella valorizzazione dei beni culturali", *Giornale di diritto amministrativo*, 7, pp. 785-791.
- CASINI L. (2016), *Ereditare il futuro*, Il Mulino, Bologna.
- CASINI L. (2017), "Valorizzazione e gestione", in Barbati C., Cammelli M., Casini L., Piperata G., Scullo G., a cura di, *Diritto del patrimonio culturale*, Il Mulino, Bologna, pp. 195-249.
- CASSESE S., TORCHIA L. (2014), *Diritto amministrativo. Una conversazione*, Il Mulino, Bologna.
- CASSESE S. (1998), "I beni culturali dalla tutela alla valorizzazione", *Giornale di diritto amministrativo*, 7, pp. 673-675.
- CERQUETTI M. (2022), *Competitività e sostenibilità del patrimonio culturale. Fattori abilitanti, prospettive di sviluppo e nuovi orientamenti per la practice*, FrancoAngeli, Milano.
- CERQUETTI M., FERRARA C. (2021), "Il sistema culturale", in *Una regione in metamorfosi e la necessità di delineare percorsi evolutivi. I risultati dell'analisi congiunta degli Atenei marchigiani*, Rapporto di ricerca promosso dalla Camera di Commercio delle Marche, eum, Macerata, pp. 71-87.
- COASE R.H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, November, pp. 386-400.
- COMMISSIONE D'INDAGINE PER LA TUTELA E LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO STORICO, ARCHEOLOGICO, ARTISTICO E DEL PAESAGGIO (1967), *Per la Salvezza dei beni culturali in Italia. Atti e documenti della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*, vol. I, Colombo, Roma.

- DUBINI P. (2010), *Bilancio & Gestione. Istruzioni per l'uso. Economia aziendale per non economisti*, Egea, Milano.
- DUGATO M. (2007), "Fruizione e valorizzazione dei beni culturali come servizio pubblico e servizio privato di utilità pubblica", *Aedon*, 2.
- DUGATO M. (2022), "Servizi pubblici locali", in Mattarella B.G., Ramajoli M., a cura di, *Enciclopedia del diritto. I tematici*, vol. III - *Le funzioni amministrative*, Giuffrè, Milano, pp. 1086-1115.
- ELLRAM L., BILLINGTON C. (2001), "Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, pp. 15-27.
- EMILIANI A. (1980), "Il museo laboratorio della storia", in *Capire l'Italia. I musei*, TCI, Milano, pp. 19-45.
- FUORTES C. (1999), "I servizi aggiuntivi nel sistema museale italiano. Vincoli attuali, obiettivi raggiunti e possibili sviluppi futuri", *Economia della cultura*, 2, pp. 183-200.
- GIANNINI M.S. (1976), "I beni culturali", *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 26(1), pp. 3-38.
- GOLINELLI C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale. Verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè, Milano.
- GREGORI G. (2021), "Introduzione", in *Una regione in metamorfosi e la necessità di delineare percorsi evolutivi. I risultati dell'analisi congiunta degli Atenei marchigiani*, Rapporto di ricerca promosso dalla Camera di Commercio delle Marche, eum, Macerata, pp. 13-14.
- JALLÀ D. (2003), *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Utet, Torino.
- MARSHALL A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan, London.
- MERUSI F. (2010), "La disciplina giuridica dei musei", in Morbidelli G., Cerrina Feroni G., a cura di, *I musei. Discipline, gestioni, prospettive*, Giappichelli, Torino, pp. 23-35.
- MONTANARI T. (2015), *Privati del patrimonio*, Einaudi, Torino.
- MONTELLA M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano.
- MONTELLA M., DRAGONI P., a cura di (2010), *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, eum-Clueb, Macerata-Bologna.

- PAROLINI C. (2017), *Le determinanti del risultato economico*, in Dubini P., Montanari F., Cirrincione A., a cura di, *Management delle aziende culturali*, Egea, Milano, pp. 251-300.
- PIPERATA G. (2005), *Tipicità e autonomia nei servizi pubblici locali*, Giuffrè, Milano.
- PIPERATA G. (2008), "La nuova disciplina dei servizi aggiuntivi dei musei statali", *Aedon*, 2.
- PIPERATA G. (2017), "I musei pubblici non statali", *Aedon*, 1.
- QUINN J.B., HILMER F.G. (1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, 35(4), pp. 43-55.
- SACCO P.L., PEDRINI S. (2003), "Il distretto culturale: mito o opportunità?", *Il Risparmio*, 51(3), pp. 101-155.
- SCHUBERT K. (2004), *Museo. Storia di un'idea*, Il Saggiatore, Milano.
- SCIARELLI S. (2004), *Fondamenti di economia e gestione delle imprese*, Cedam, Padova.
- SCIULLO G. (2004), "Gestione dei servizi culturali e governo locale dopo la pronuncia 272 del 2004 della Corte costituzionale", *Aedon*, 3.
- SCIULLO G. (2018), "La gestione dei servizi culturali tra Codice Urbani e Codice dei contratti pubblici", *Aedon*, 1.
- SOLIMA L. (2018), "Sui visitatori dei musei e la tirannia dei numeri", *Il giornale delle fondazioni*, 15 gennaio, <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/sui-visitatori-dei-musei-e-la-%E2%80%9Ctirannia-dei-numeri%E2%80%9D>.
- SPINA G. (2006), *La gestione dell'impresa. Organizzazione, processi decisionali, marketing, acquisti e supply chain*, Etas, Milano.
- TUNISINI A., PENCARELLI T., FERRUCCI L. (2014), *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*, Hoepli, Milano.
- WELCH J.A., LITTLE A.D. (1992), "Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision", *Academy of Management Executive*, 6(1), pp. 23-31.
- WILLIAMSON O.E. (1979), "Transaction-Cost Economics. The Governance of Contractual Relations", *The Journal of Law & Economics*, 22(2), pp. 233-261.
- ZAN L., a cura di (2014), *La gestione del patrimonio culturale. Una prospettiva*

internazionale, il Mulino, Bologna.

ZANARDI B. (2013), *Un patrimonio artistico senza*, Electa, Milano.

6

Strutture e modelli organizzativi per i musei

Il capitolo introduce le strutture e i modelli organizzativi intra- e inter-aziendali applicandoli alla gestione dei beni culturali, con particolare riferimento ai musei italiani. Dopo aver presentato le specificità dell'organizzazione e della funzione organizzativa, vengono illustrate le principali strutture organizzative, da quella elementare a quelle tradizionali, come le strutture funzionali e divisionali, per poi analizzare la struttura a matrice e le strutture per processi, per progetti e a rete, in cui i collegamenti di tipo orizzontale assumono una rilevanza crescente rispetto a quelli di tipo verticale. Si effettua poi un focus sul project management come utile strumento dell'agire manageriale anche in ambito culturale, in un contesto caratterizzato da complessità e nuove sfide gestionali. Nell'ultima parte si approfondiscono le determinanti culturali ed economiche, le caratteristiche e la diffusione delle reti museali in Italia.

di *Mara Cerquetti e Marta Maria Montella*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- definizione di organizzazione, struttura organizzativa e cultura organizzativa;
- ruolo dei soggetti umani nelle organizzazioni;
- caratteristiche delle principali strutture organizzative e relative differenze: strutture elementari, funzionali, divisionali, a matrice, per processi, per progetti, a rete;
- filosofia e strumenti del project management;

- **determinanti culturali ed economiche, caratteristiche e diffusione delle reti museali in Italia.**
-

6.1 L'organizzazione

Organizzare (der. di *organo*; cfr. lat. mediev. *organizare*, «conformare») significa «dare una struttura ordinata a qualcosa, mettendo i vari elementi che la compongono in connessione tra loro, così che possano operare insieme per un fine determinato»¹. Più specificatamente, in ambito aziendale organizzare significa «ordinare un sistema di parti indipendenti e correlate, ciascuna avente una specifica funzione o rapporto rispetto al complesso» (Perrini, 2023, p. 137). Come già argomentato (cap. 3), infatti, ogni impresa è un sistema le cui parti – persone e unità organizzative – sono collegate e ordinate al fine del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In senso lato l'organizzazione è una funzione di ordinamento di tutti i fattori produttivi materiali e immateriali, coincidente con la direzione, distinta in quattro fasi (programmazione, organizzazione, conduzione e controllo) (cap. 3); in senso stretto, invece, l'organizzazione coincide con l'ordinamento e il coordinamento del solo fattore umano. L'organizzazione del fattore umano prevede la definizione di *compiti* (centri decisionali, esecutivi e di controllo), *responsabilità* (direzione generale, struttura esecutiva e controllo di gestione) e *relazioni* (attraverso procedure decisionali, informative ed esecutive).

6.1.1 Struttura e cultura organizzativa

La modalità di costruzione di ruoli e relazioni secondo soluzioni standardizzate trova espressione nella struttura organizzativa, che si compone di rapporti di dipendenza formale, raggruppamenti di individui in unità organizzative e di unità organizzative nella totalità dell'organizzazione e sistemi per la comunicazione, il coordinamento e l'integrazione tra unità organizzative. La struttura organizzativa viene rappresentata visivamente e graficamente dall'organigramma, che costituisce la formalizzazione di un sistema di attività e processi e, dunque, anche uno strumento di gestione e

¹ <https://www.treccani.it/vocabolario/organizzare/>.

controllo. Nel far ciò l'organigramma rischia di semplificare eccessivamente la realtà della struttura organizzativa; inoltre, non rappresenta i gruppi e le relazioni informali che pure caratterizzano un'organizzazione e sono fondamentali per la sua attività; può, infine, essere troppo rigido e settoriale, oggettivando eccessivamente le strutture, prescindendo dalle caratteristiche e dalle capacità personali (Daccò, 2004, p. 133). Nonostante questi limiti, l'organigramma rimane un utile strumento non solo per definire in maniera chiara e precisa la struttura ufficiale di un'azienda, ma anche per fornirne una visione generale altrettanto chiara e completa all'esterno e per mettere in evidenza eventuali situazioni strutturalmente carenti o squilibrate (Daccò, 2004, p. 134).

La funzione organizzativa ha per scopo il conseguimento delle condizioni di massima efficienza operativa mediante la divisione e la specializzazione delle attività e il loro opportuno coordinamento in un sistema integrato di obiettivi, poteri e responsabilità che consenta di ottenere una maggiore produttività, ovvero il maggior risultato a parità di sforzo o il medesimo risultato con uno sforzo minore. Nel perseguire questo scopo l'organizzazione deve soddisfare le attese dei partecipanti interni impiegandoli in modo appropriato, accrescendone la motivazione e così migliorandone il rendimento. Nel contesto attuale, caratterizzato da complessità e turbolenza, i modelli organizzativi progettati per l'efficienza, in cui domina la struttura verticale, vengono sostituiti da modelli progettati per l'apprendimento, in cui prevale la struttura orizzontale basata sul decentramento del processo decisionale, la condivisione di compiti e responsabilità e la diffusione delle informazioni all'interno dell'organizzazione (Approfondimento 6.1).



Approfondimento 6.1

Collegamenti verticali e orizzontali

All'interno di un'organizzazione i collegamenti possono essere verticali e orizzontali. I collegamenti verticali, progettati per il controllo, oltre che alla gerarchia, sono affidati a regole e piani e a sistemi informativi. I collegamenti orizzontali, progettati per il coordinamento e la collaborazione, sono invece affidati a sistemi informativi interfunzionali, ruoli di collegamento, task force, integratori full time (PM) e team.

Nell'organizzazione progettata per l'efficienza è dominante la struttura verticale basata su:

- **compiti specializzati;**
- **rigida gerarchia (o catena del comando);**
- **molte regole;**
- **comunicazione verticale e sistema di reporting;**
- **pochi team e task force o ruoli di integrazione;**
- **processo decisionale accentrato (i problemi e le decisioni vengono trasmessi ai livelli superiori della gerarchia per la risoluzione).**

Nell'organizzazione progettata per l'apprendimento è dominante la struttura orizzontale basata su:

- **compiti condivisi e responsabilizzazione delle risorse umane;**
- **debole gerarchia;**
- **poche regole;**
- **comunicazione orizzontale diretta;**
- **molti team e task force;**
- **processo decisionale informale e decentrato (Daft, 2004, p. 80).**

L'organizzazione non riguarda solo la struttura organizzativa di gestione del capitale umano e dei flussi informativi, ma anche la cultura organizzativa, ovvero la cultura dei soggetti appartenenti all'organizzazione, che ne orienta le scelte e i comportamenti. Sebbene la cultura sia qualcosa di astratto, le sue conseguenze sono concrete (Russo e Vurro, 2018, p. 204).

Sono componenti fondamentali della cultura le credenze, i valori, le ideologie e gli assunti fondamentali. Mentre le credenze sono «codici contenenti informazioni e affermazioni attinenti alla sfera cognitiva» o ontologica, ovvero relativa a ciò che è vero o falso, i valori sono «convinzioni e giudizi di preferibilità che riguardano la sfera morale» o deontologica, relativa a ciò che si deve o non si deve pensare; le ideologie, invece, costituiscono «combinazioni discorsive relativamente coerenti di credenze e valori» che guidano il compimento di determinate attività o il perseguimento di determinati fini; gli assunti fondamentali, infine, sono le credenze e i valori «ultimi, non discutibili, dati per scontati», che fungono da paradigmi (Gagliardi e Monaci, 2002, pp. 59-60).

La cultura organizzativa si esprime attraverso i simboli, il linguaggio, i miti e le storie, i riti e le cerimonie (cap. 12). Essa costituisce una risorsa per l'integrazione, ovvero «un collante capace di tenere insieme le differenze personali e professionali senza mortificarle» (Gagliardi e Monaci, 2002, p. 67).

6.1.2 I soggetti umani nelle organizzazioni

La razionalità organizzativa ha le basi nella razionalità dei soggetti che compongono l'organizzazione. I soggetti umani non solo sono essenziali per la costituzione e la perpetuazione dell'organizzazione, ma costituiscono anche l'elemento di costante riferimento per la soluzione dei problemi che essa incontra. La più importante funzione organizzativa svolta da ogni soggetto umano nell'organizzazione di appartenenza è la consapevolezza delle implicazioni della condizione di appartenenza.

Tra le molte componenti immateriali che concorrono allo sviluppo di un'organizzazione un ruolo cruciale è rivestito dal sapere. Il sapere organizzativo si fonda su conoscenze ereditate, acquisite e prodotte e si forma per il tramite della combinazione dei saperi individuali con le attività organizzative: i componenti dell'organizzazione pongono il proprio sapere a disposizione dell'organizzazione e acquisiscono sapere dall'organizzazione, attraverso l'interazione dei saperi dei vari componenti dell'organizzazione; la conoscenza applicata al lavoro e alla produzione diviene di conseguenza una risorsa economica dell'organizzazione. Il sapere organizzativo va alimentato con interventi specificamente programmati, al fine di consentire la considerazione e l'assimilazione di consapevolezze e concezioni. Usai (2002, pp. 92-95) distingue tre diverse categorie di sapere: il “sapere conoscenza” o sapere cognitivo, utile per l'attività cognitiva e interpretativa in generale; il “saper fare” o sapere professionale, relativo all'uso delle conoscenze per la risoluzione dei problemi e il conseguimento degli obiettivi; e il “saper essere” o sapere relazionale, riguardante la capacità di instaurare efficaci rapporti di collaborazione con altri soggetti.

Nell'ottica della *resource-based view* (cap. 3), soprattutto in contesti instabili, le conoscenze e le competenze del personale sono infatti una componente rilevante del successo di un'organizzazione (Ferraris, 2022). Tra queste, le competenze trasversali o **soft skill**, slegate da uno specifico

know-how disciplinare e relative alle capacità cognitive e metacognitive, emotive e sociali di una persona (D'Amato *et al.*, 2018), comprendono diverse competenze personali e interpersonali: la consapevolezza e il pensiero critico, l'autonomia decisionale e la capacità di guida nel contesto lavorativo, la voglia di apprendere e la proattività, il *problem solving*, la flessibilità e la disponibilità, nonché la capacità di relazionarsi con gli altri e di lavorare in gruppo. Se le aziende sono disponibili a colmare le competenze tecniche, più difficile risulta investire nello sviluppo di quelle trasversali.

Soft skill

Le soft skill sono un «insieme di conoscenze, capacità, abilità, attitudini, atteggiamenti, motivazioni, valori, attributi caratteriali ed esperienze che emergono quando una persona reagisce alle richieste dell'ambiente in cui è inserita» (Carlotto, 2015, p. 28).

Tra i molti attributi del personale, particolarmente richiesti nel contesto attuale sono responsabilizzazione, creatività, vitalità e flessibilità. La responsabilizzazione è l'attributo principale che deve avere ogni soggetto umano quale componente dell'organizzazione alla quale appartiene. L'individuo responsabile contribuisce all'organizzazione attraverso lo svolgimento dei propri compiti e le relazioni positive instaurate con altri soggetti dell'organizzazione, con l'obiettivo di produrre effetti positivi sulle altre attività dell'organizzazione. La responsabilizzazione si misura in termini di coincidenza tra gli interessi individuali e quelli dell'organizzazione: «un individuo è “responsabilizzato” solo se è convinto di dover essere “responsabile”» (Usai, 2002, p. 100). La creatività è «la potenzialità, presente in ogni individuo, di “pensare”, ossia di collegare idee e concetti»; essa «si manifesta nella capacità di non fermarsi alla prima alternativa che appare soddisfacente, bensì nel ricercare altre possibilità e opportunità» (Usai, 2002, p. 106) e si articola in *problem finding*, *problem setting* e *problem solving*. La vitalità è la «propensione a perseguire con decisione gli obiettivi e a svolgere con energia le attività necessarie per raggiungerli» (Usai, 2002, p. 106). La flessibilità, infine, è la «capacità di adottare modificazioni necessarie nei comportamenti, nelle tecniche, negli strumenti di lavoro» e coincide con «l'attitudine all'adattamento attivo richiesto dal cambiamento» (Usai, 2002, pp. 108-109).

Un ultimo elemento da considerare è il potere, ovvero la capacità di influenzare e controllare i comportamenti di altri soggetti. A tal riguardo è opportuno distinguere tra l'autorità, il potere legittimato dal riscontro di

congruità basato sulle regole esistenti nell'organizzazione, e la leadership, la capacità di chi detiene il potere formale legittimato di influenzare e controllare.

6.2 Strutture organizzative

Le organizzazioni possono strutturarsi secondo diversi modelli: 1) di impianto gerarchico (elementare, funzionale e divisionale), in cui prevalgono collegamenti di tipo verticale; 2) a cavallo tra le strutture verticali e orizzontali (a matrice); 3) di tipo orizzontale (per processi, per progetti e a rete), in cui il coordinamento e la collaborazione consentono di rispondere meglio ai cambiamenti esterni. I modelli che vengono presentati di seguito sono da intendersi come «archetipi» o «ideal-tipi» (Montanari, 2017, p. 305), in quanto nella realtà le strutture organizzative, pur basandosi su uno specifico modello, assumono forme ibride e più articolate.

6.2.1 La struttura elementare

La struttura elementare è una struttura gerarchica semplice, caratterizzata dall'accentramento del governo dell'impresa e da una scarsa divisione di responsabilità per macro-aree organizzative. Tale struttura si basa sulla precisa definizione dell'autorità e della responsabilità, sull'unità di comando e sul principio scalare secondo il quale ogni problema viene portato al livello superiore. Solitamente prevede due soli livelli gerarchici: quello superiore, coincidente con la direzione, e quello inferiore, che comprende i vari organi operativi (Figura 6.1). La struttura elementare si fonda inoltre su rapporti interpersonali non codificati, ovvero su relazioni tacite non formalizzate in piani organizzativi; questo conferisce alla struttura una certa flessibilità a scapito dello sviluppo di competenze specialistiche.

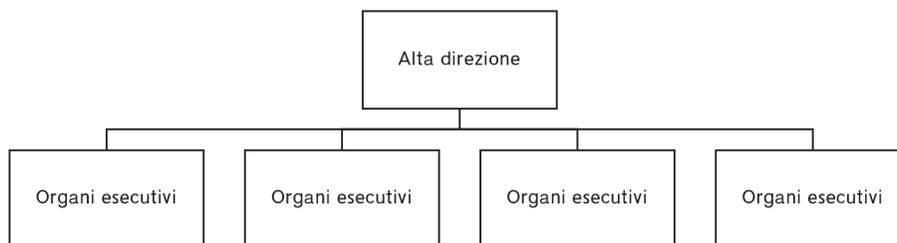


Figura 6.1 Struttura organizzativa elementare

Fonte: elaborazione propria da Russo e Vurro, 2018, p. 2012.

Sviluppata originariamente in ambito militare, la struttura elementare è tipica di aziende di piccole dimensioni come imprese artigiane, familiari, monoprodotta o con una ristretta gamma di prodotti, operanti su un unico mercato o in una nicchia (per esempio, in rapporti di subfornitura).

Nel settore dei beni culturali una struttura organizzativa elementare può caratterizzare istituti museali di piccole dimensioni, come per esempio piccoli musei di proprietà privata², privi di organi direttivi intermedi fra l'alta direzione e gli organi operativi (Bagdadli, 1997, p. 66), e dunque con un solo livello gerarchico. In tali istituti sono assenti meccanismi di coordinamento e controllo e la struttura non è formalizzata con regolamenti o organigrammi.

6.2.2 La struttura funzionale

La struttura funzionale, evoluzione di quella elementare, risponde alle esigenze di articolazione e formalizzazione della struttura organizzativa, ovvero di managerializzazione di un'impresa, conseguenti alla crescita dimensionale e alla specializzazione del lavoro. Tale struttura, di tipo gerarchico, si basa sul criterio della competenza specialistica, ovvero sull'organizzazione e divisione del lavoro per aree funzionali omogenee (acquisti, produzione, vendita, risorse umane ecc.) (Figura 6.2).

² Nel caso degli istituti museali di piccole dimensioni di proprietà pubblica spesso il personale direttivo è assente, a meno che non venga condiviso in rete.



Figura 6.2 Struttura organizzativa funzionale

Fonte: *elaborazione propria.*

Questo tipo di struttura ha particolare diffusione in imprese di medie dimensioni e poco diversificate, caratterizzate da una sola linea di prodotto a lungo ciclo di vita e che conseguono economie di scala operando in mercati indifferenziati.

La struttura funzionale ha un duplice vantaggio: consente, da un lato, di conseguire economie di scala, di assorbimento dei costi fissi e di scopo, dall'altro di sviluppare conoscenze e competenze approfondite su uno specifico ambito e dunque di conseguire economie di apprendimento e di specializzazione (Montanari, 2017, p. 307). Particolarmente adatta al raggiungimento di obiettivi funzionali, è però una struttura rigida, che risponde con difficoltà ai cambiamenti ambientali, con una visione ristretta degli obiettivi complessivi dell'organizzazione e scarsa innovazione. Tra i limiti vanno anche considerati l'accentramento dei ruoli decisionali, che può causare un accumulo di decisioni al vertice e il sovraccarico della gerarchia, e lo scarso coordinamento tra unità organizzative (Daft, 2004, p. 92).

In un museo, se di medie e grandi dimensioni, la struttura funzionale viene adottata per organizzare le diverse attività core dell'istituzione, in particolare quelle che richiedano un'elevata specializzazione tecnica e che consentano di sfruttare economie di scala, come l'inventariazione e la catalogazione, la conservazione e il restauro, l'organizzazione di mostre, i servizi educativi ecc. (Figura 6.3).



Figura 6.3 Esempio di struttura funzionale per un museo

Fonte: elaborazione propria da Bagdadli, 1997.

6.2.3 La struttura divisionale

La struttura divisionale è adottata da imprese particolarmente grandi e complesse che operano in diverse aree geografiche (con stabilimenti produttivi dislocati in diversi paesi e/o un mercato internazionale) o con diverse linee di prodotti. In tal caso la struttura è distinta gerarchicamente su due livelli principali: a un primo livello è articolata per divisioni corrispondenti alle aree geografiche o alle linee di prodotti; a un secondo livello, ogni divisione è organizzata per funzioni aziendali (Figura 6.4).

Per la sua articolazione la struttura divisionale consente di gestire meglio la varietà e la disomogeneità delle linee di prodotti e di adattarsi alle differenze geografiche e del mercato; ne consegue che, rispetto al criterio funzionale, il criterio divisionale risponde più facilmente ai cambiamenti ambientali ed è più adatto in contesti instabili; infine, ha il vantaggio del decentramento del processo decisionale e consente un maggior coordinamento interfunzionale con riferimento a uno specifico prodotto o area geografica. Ogni divisione ha infatti una certa autonomia, funzionando come un'organizzazione nell'organizzazione. D'altro canto, però, replicando la struttura funzionale per ciascuna divisione, la struttura divisionale non consente di raggiungere economie di scala nelle unità funzionali, né l'approfondimento di competenze e la specializzazione tecnica riscontrabili nelle strutture funzionali; anche in questo caso, inoltre, possono verificarsi problemi di coordinamento, nello specifico tra le diverse divisioni,

con conseguente difficoltà di integrazione e standardizzazione tra linee di prodotto (Daft, 2004, p. 95).

Nel caso dei musei la struttura divisionale è riscontrabile solo in musei di grandi dimensioni in cui alcune attività funzionali (per esempio, inventario e catalogo, conservazione e restauro, ricerca ecc.) vengono replicate per tipologia di collezioni (per esempio, sezione antica, sezione medievale e moderna ecc.) o per provenienza delle collezioni (per esempio, Americhe, Asia, Europa ecc.) (Figura 6.5).

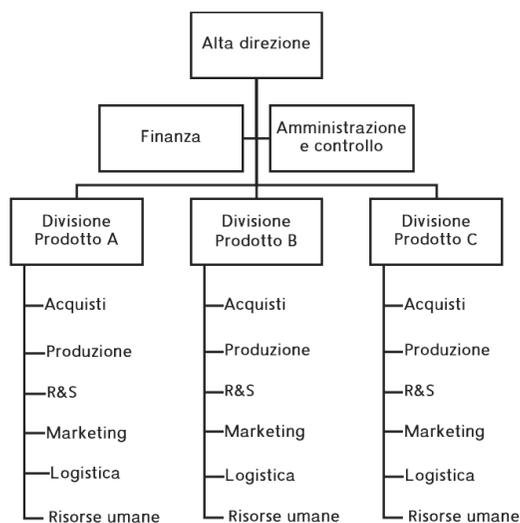


Figura 6.4 Struttura organizzativa divisionale

Fonte: *elaborazione propria.*

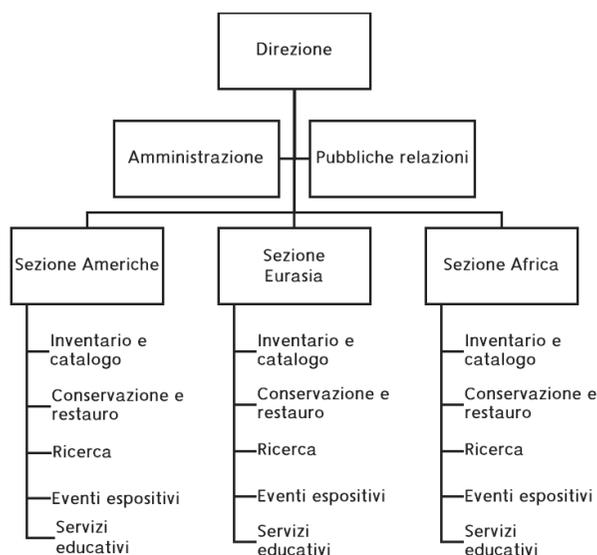


Figura 6.5 Esempio di struttura divisionale per un museo

Fonte: elaborazione propria.

6.2.4 La struttura a matrice

La struttura a matrice utilizza contemporaneamente il criterio funzionale e il criterio divisionale, integrando il principio della specializzazione del lavoro con quello dell'utilizzo mirato delle risorse per il raggiungimento di obiettivi specifici. Nella struttura a matrice ogni unità organizzativa riportata (gerarchicamente e funzionalmente) a due o più linee di responsabilità: la funzione e il prodotto o l'area geografica, spingendo il coordinamento verso il basso (Figura 6.6).

Per la sua articolazione, la struttura a matrice coniuga i vantaggi delle strutture funzionali e divisionali, garantendo un elevato orientamento sia alla specializzazione funzionale sia al business, e dunque un'elevata elasticità strutturale; consente inoltre un migliore utilizzo delle risorse.

ALTA DIREZIONE	Acquisti	Produzione	Marketing	Amministrazione
Divisione Prodotto A	Acquisti Prodotto A	Produzione Prodotto A	Marketing Prodotto A	Amministrazione Prodotto A
Divisione Prodotto B	Acquisti Prodotto B	Produzione Prodotto B	Marketing Prodotto B	Amministrazione Prodotto B
Divisione Prodotto C	Acquisti Prodotto C	Produzione Prodotto C	Marketing Prodotto C	Amministrazione Prodotto C
Divisione Prodotto D	Acquisti Prodotto D	Produzione Prodotto D	Marketing Prodotto D	Amministrazione Prodotto D

Figura 6.6 Struttura organizzativa a matrice

Fonte: elaborazione propria.

Tuttavia, il processo ha costi più elevati e risulta molto più gravoso per la lentezza nelle decisioni, l'incertezza nell'allocazione dei compiti e il maggior rischio di conflitto organizzativo, creandosi di fatto una situazione di *double boss*, in cui i responsabili delle unità operative agiscono in qualche misura come "Arlecchino servitore di due padroni".

6.2.5 La struttura per processi

Per processo si intende un insieme di attività coordinate e interfunzionali che consentono di raggiungere un obiettivo di business. Adottare un approccio *process-based* significa considerare unitariamente, sotto il profilo organizzativo, tutti gli operatori – anche esterni nel caso di esternalizzazione – e i centri di attività che influiscono in modo determinante su specifici risultati, finalizzando così più direttamente e puntualmente le funzioni al sistema degli obiettivi secondo criteri di organizzazione snella.

La struttura organizzativa per processi consente un maggiore orientamento al cliente, favorendo una più efficace interrelazione tra attività e competenze che contribuiscono al processo di trasferimento di valore dall'impresa ai clienti. L'organizzazione per processi è infatti più elastica e in grado di adattarsi ai cambiamenti; promuove inoltre il lavoro di gruppo e la collaborazione, consentendo al tempo stesso ai dipendenti di avere una visione più ampia degli obiettivi organizzativi. Tuttavia, la definizione dei processi chiave può essere non facile e necessitare di tempo; tale ap-

proccio richiede inoltre cambiamenti nella cultura, nella progettazione delle mansioni, nella filosofia di management e nei sistemi informativi e di retribuzione, oltre che una formazione significativa dei dipendenti; può infine limitare lo sviluppo di competenze approfondite (Daft, 2004, p. 107).

Un esempio di organizzazione per processi è fornito dalla catena del valore (Porter, 1985). Tale modello individua 9 processi aziendali, di cui 5 primari (logistica interna, *operations*, logistica esterna, marketing e vendite, servizi) e 4 di supporto (infrastruttura dell'impresa, gestione delle risorse umane, sviluppo della tecnologia, approvvigionamenti) sui quali poter agire per conseguire il vantaggio competitivo (Figura 6.7).

Un primo esempio di applicazione di tale modello ai beni culturali in Italia è stato proposto da Regione Lombardia in occasione della definizione dei criteri e delle linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali di enti locali e di interesse locale (D.G.R. 20 dicembre 2002, n. 7/11643).

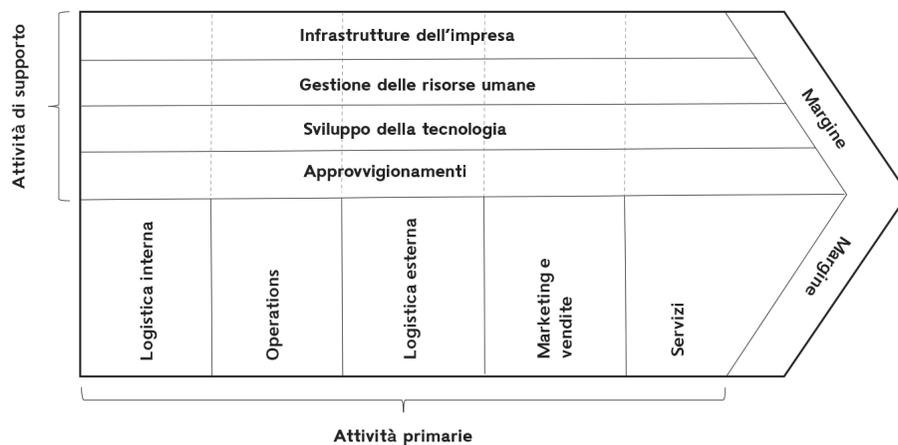


Figura 6.7 Catena del valore

Fonte: elaborazione propria da Porter, 1985.

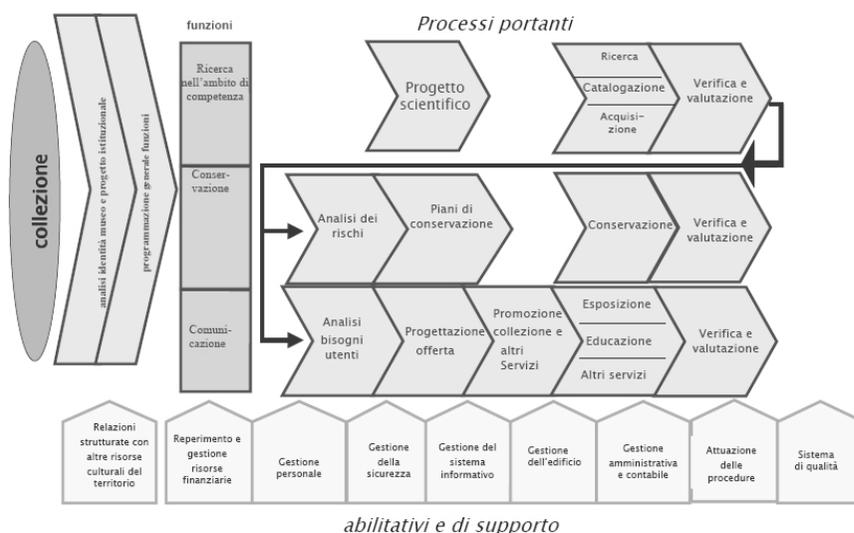


Figura 6.8 La catena dei processi del museo

Fonte: Regione Lombardia, D.G.R. 20 dicembre 2002, n. 7/11643, p. 49³.

Il modello di Regione Lombardia individua una serie di *processi portanti* per ciascuna delle tre funzioni *core* di un museo: ricerca nell'ambito di competenza, conservazione e comunicazione. Tali processi, sebbene distinti, sono collegati tra loro in un percorso continuo volto alla creazione di valore e supportati da altrettanti *processi abilitativi e di supporto* (reperimento e gestione risorse finanziarie, gestione risorse umane, gestione della sicurezza, gestione del sistema informativo, gestione amministrativa e contabile ecc.) (Figura 6.8).

Una versione rivista e semplificata di tale modello è stata di recente proposta da Simone *et al.* (2022) nell'analisi dell'impatto delle tecnologie digitali sulle attività museali. Gli autori distinguono tre processi portanti coincidenti con le attività principali svolte da un museo: ricerca, preservazione e valorizzazione (Figura 6.9).

³ https://www.musei.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/ee458474-b516-41bc-a41e-91bd31aee523/14.DGR_11643_2002.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-ee458474-b516-41bc-a41e-91bd31aee523-ozSKyv9.

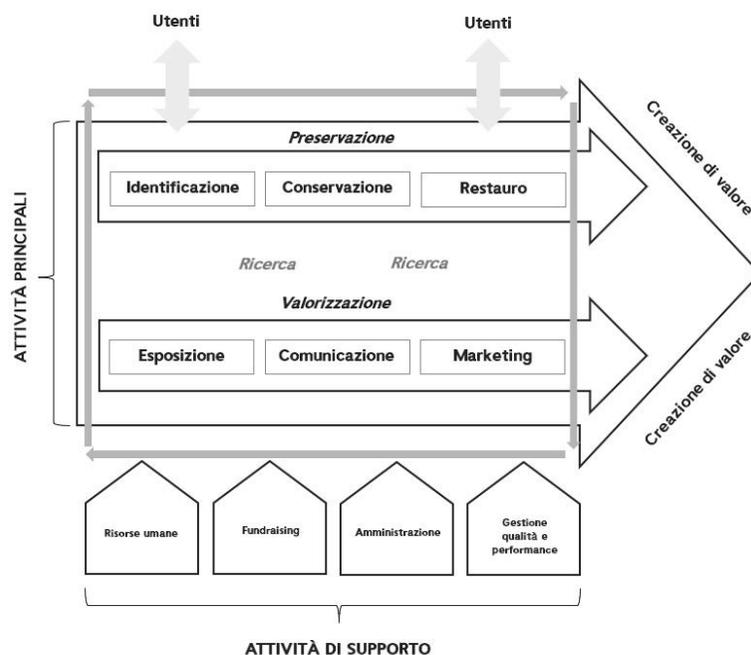


Figura 6.9 La catena del valore museale

Fonte: elaborazione propria da Simone et al., 2022.

Tra questi, la ricerca sostanzia tutti i processi museali, inclusa la preservazione (identificazione, conservazione e restauro) e la valorizzazione (esposizione, comunicazione e marketing). I processi di supporto sono invece ridotti a quattro: gestione delle risorse umane, reperimento e gestione delle risorse finanziarie, gestione amministrativa e contabile, gestione della qualità e delle performance. Tutti i processi sono collegati in un circolo continuo e definiti interlocutoriamente con l'utenza (cap. 7).

6.2.6 La struttura per progetti

La struttura per progetti utilizza come criterio di suddivisione del lavoro i progetti da realizzare (Figura 6.10).

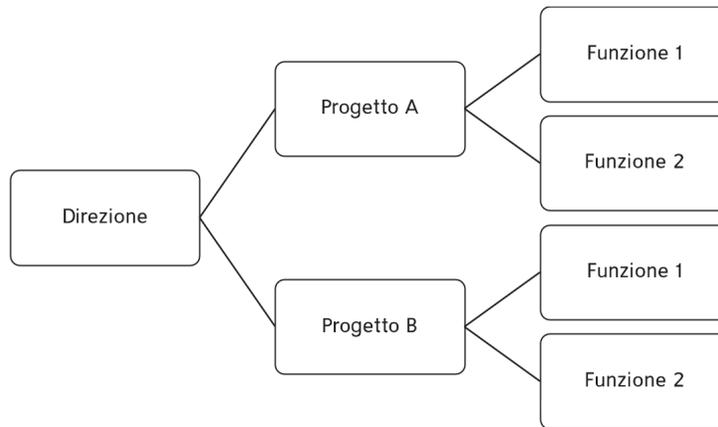


Figura 6.10 Struttura organizzativa per progetti

Fonte: *elaborazione propria.*

Tale struttura, alla base del project management, di cui parleremo più ampiamente nel prossimo paragrafo (§ 6.3), si caratterizza per estrema elasticità e orientamento ai risultati, conseguibili attraverso la creazione di gruppi di lavoro altamente integrati e la canalizzazione degli sforzi dei singoli e del gruppo in direzione dell'obiettivo. I punti di debolezza riguardano lo scarso coordinamento tra i vari progetti e la duplicazione delle funzioni all'interno di ogni progetto.

Più frequentemente la struttura per progetti non sostituisce il modello organizzativo consolidato di un'organizzazione, ma si sovrappone temporaneamente a esso per lo svolgimento di uno o più progetti.

Nel settore culturale un impulso notevole all'organizzazione per progetti è stato dato dalle opportunità di finanziamento provenienti dall'Unione Europea che hanno stimolato la progettazione culturale ai fini dell'acquisizione di risorse esterne. Tra i comuni italiani che si sono distinti nel campo della progettazione culturale citiamo il caso del Comune di Modena, esempio di buona amministrazione che ha saputo intercettare e utilizzare risorse europee per la valorizzazione del Parco archeologico e Museo all'aperto della Terramara di Montale (Caso 6.1).

Caso 6.1***Parco archeologico e Museo all'aperto della Terramara di Montale***

La dimensione europea caratterizza il Parco archeologico e Museo all'aperto della Terramara di Montale⁴ (Castelnuovo Rangone, Modena) fin dalla sua progettazione attraverso la partecipazione a tre progetti supportati dall'Unione Europea. Il primo ha ottenuto nel 1998 il sostegno della Commissione Europea nell'ambito di un programma triennale di cooperazione denominato "Archaeolive", che ha messo a confronto il Parco di Montale con due esperienze affini avviate nello stesso periodo dal Pfahlbaumuseum di Unteruhldingen, sul lago di Costanza, e dal Naturhistorisches Museum di Vienna con il sito di Hallstatt. La collaborazione con l'Europa è proseguita con altri due progetti: "liveARCH", fra il 2007 e il 2009, e "Open Arch", fra il 2011 e il 2015.

Più di recente, nell'ambito del programma Next Generation Modena, il Museo Civico ha elaborato il progetto "Open air & open use", finanziato con 315 mila euro dal PNRR nell'ambito della Missione 1, che prevede risorse per la rimozione delle barriere fisiche e cognitive per l'accesso ai musei e ai luoghi della cultura. Nato vent'anni fa già in un'ottica di inclusività e di accessibilità, il Parco avrà l'occasione di migliorare l'esperienza di visita per tutte le categorie di pubblico: grazie a sofisticate tecnologie digitali, verranno rinnovati gli spazi espositivi e didattici e l'identità visiva che accompagnerà la comunicazione, tra cui segnaletica e sito web⁵.

6.2.7 La struttura a rete

Le strutture organizzative a rete si sono affermate parallelamente alla crisi del modello di impresa verticale propria del sistema taylorista-fordista e alla crescente rilevanza dell'esternalizzazione e delle catene di fornitura (cap. 5); ulteriore impulso allo sviluppo delle reti è stato dato dalla diffusione delle tecnologie informatiche.

⁴ <http://www.parcomontale.it/it>.

⁵ Per le informazioni sul caso 6.1 si ringraziano la dott.ssa Cristiana Zanasi, curatrice della Sezione Archeologia, Etnologia e Parco di Montale (Museo Civico di Modena), e il dott. Carlo Giuseppe Caruso (Ufficio Progetti europei, relazioni internazionali e coordinamento progetti complessi del Comune di Modena). Per maggiori dettagli sui progetti europei del Comune di Modena attualmente in corso si veda: <https://www.comune.modena.it/europa-e-relazioni-internazionali/progetti/fondi-a-gestione-diretta-e-di-cooperazione-territoriale-europea>.

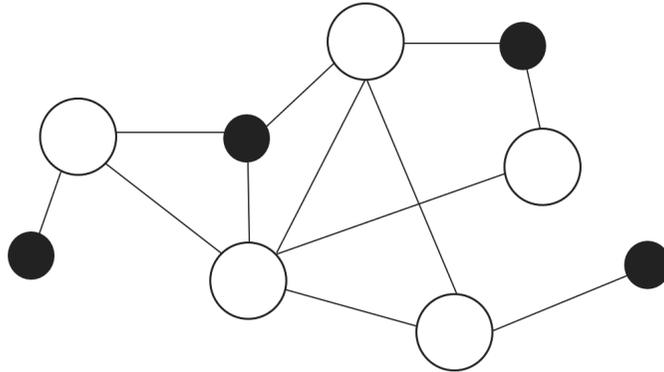


Figura 6.11 Struttura organizzativa a rete

Fonte: elaborazione propria.

La struttura reticolare prevede una fitta trama di relazioni con tutti gli stakeholder rilevanti dell'impresa, a partire da fornitori e clienti (Figura 6.10), e si basa sulla formalizzazione dei rapporti con gli interlocutori esterni attraverso accordi, contratti, licenze, consorzi, joint venture ecc. Tale modello permette di ottenere vantaggi in termini di flessibilità ed efficienza in contesti instabili.

Come verrà argomentato più ampiamente nel paragrafo 6.5, già dalla metà degli anni '90 del Novecento il modello reticolare è stato riconosciuto come quello più adatto alla valorizzazione del patrimonio culturale italiano sia da un punto di vista culturale che economico.

6.3 Il project management

Il project management è un sistema gestionale orientato ai risultati (Mischia, 1994), finalizzato a rendere più efficace ed efficiente la gestione delle attività, attraverso l'organizzazione flessibile del lavoro. Tale filosofia di lavoro trova origine nelle aziende che operano su commessa e che sviluppano e realizzano un progetto sulla base delle specifiche richieste del cliente. Successivamente, il project management viene introdotto nella gestione d'impresa per far fronte alla crisi dei modelli tradizionali di impresa, incapaci di rispondere ai continui cambiamenti di contesto, alla ne-

cessità di responsabilizzazione del personale e alla crescente richiesta di prodotti e servizi personalizzati da parte dei clienti.

Uno dei primi sistemi di produzione ispiratori del project management è la **lean production**, sistema di produzione flessibile adottato dalla Toyota – Toyota Production System (TPS) – e finalizzato alla qualità totale.

Alla base del project management c'è una forte responsabilizzazione del personale, chiamato a definire in maniera chiara gli obiettivi da raggiungere, a pianificare le azioni per raggiungerli e a controllare il processo esecutivo operando con sistematicità, razionalità e flessibilità e adottando logiche e tecniche precise e consolidate per governare le componenti dell'ambiente lavorativo (risorse, attività, tempi ecc.). Nell'organizzazione per progetti la buona volontà è "ingegnerizzata" nelle tecniche e nelle regole di comportamento; pertanto, prima ancora che una metodologia e una filosofia manageriale il project management può essere considerato un modo di vivere (Biffi, 2004, pp. 2-3).

Lean production

La *lean production* (o produzione snella) è un sistema di produzione basato sul *good matching* tra ogni parte del sistema (interfacce flessibili e adattive) e sul *just in time* (attraverso il metodo *kanban*); prevede intelligenza e responsabilizzazione degli attori coinvolti a ogni livello dell'organizzazione, polivalenza di macchine e uomini (organizzati in squadre di lavoro), cultura della diversità e sensibilità al consumatore e alle sue istanze di qualità, varietà, innovazione.

Alla base di ogni iniziativa di project management c'è un progetto, ovvero un'attività non ripetitiva, finalizzata al raggiungimento di un obiettivo, che ha una durata temporale limitata ed è svolta avvalendosi dello sforzo congiunto di un pool di risorse (umane, fisico-tecniche ed economiche). La gestione e organizzazione dei progetti è un tema trasversale riguardante sia il management, in quanto concernente le modalità di gestione dei processi, sia l'organizzazione aziendale, in quanto relativo all'innovazione della struttura organizzativa. Organizzare e gestire un progetto significa svolgere i suoi processi, partendo da un'idea innovativa o dalla rilevazione di un problema, per avviare processi decisionali che conducano alla decisione di avviare o meno un progetto che darà il risultato atteso.

Ogni progetto ha un suo project manager, il cui ruolo si fonda sull'autorevolezza, ovvero sull'influenza senza autorità, attraverso uno stile di direzione orientato alle relazioni sociali, cioè alla costruzione e al mantenimento di buone relazioni interpersonali. Il project manager non è

infatti a capo di un'unità organizzativa – funzionale o divisionale – ma ha la responsabilità del progetto e deve dunque riuscire a coordinare e motivare le risorse umane al fine di raggiungere gli obiettivi previsti dal progetto. Per questo il suo ruolo è al tempo stesso decisionale, informativo e interpersonale e richiede competenze tecniche (economiche e tecnico-specialistiche), gestionali (per esempio, amministrazione contratti, strumenti di programmazione e controllo, sistemi informatici ecc.) e relazionali (in termini di capacità di ascolto dei segnali che provengono dall'organizzazione, leadership e gestione dei conflitti).

La filosofia del project management segue gli step seguenti:

- definizione dell'obiettivo che si intende raggiungere;
- definizione delle risorse necessarie al suo raggiungimento;
- pianificazione delle modalità di raggiungimento dell'obiettivo;
- definizione dei criteri di valutazione;
- controllo periodico del processo attuativo del progetto per rilevare eventuali scostamenti rispetto alle previsioni (*gap analysis*);
- valutazione dei risultati in termini di qualità degli obiettivi raggiunti, rispetto dei tempi previsti, adeguato utilizzo delle risorse e grado di soddisfazione dei partecipanti (Biffi, 2004, p. 12).

Le modalità di raggiungimento dell'obiettivo vengono formalizzate nel piano di progetto, che definisce gli obiettivi e i sotto-obiettivi da raggiungere, le attività da svolgere descrivendone l'interdipendenza, le competenze necessarie (competenze e capacità tecniche, organizzative e relazionali), le risorse umane da assegnare al progetto e i relativi compiti secondo una matrice di responsabilità, lo scheduling da rispettare, ovvero i tempi e la sequenza delle attività, le risorse economiche necessarie e le modalità di controllo.

Al fine di poter meglio gestire e controllare il progetto *in itinere* ed *ex post*, il project management si avvale di specifici strumenti gestionali, come WBS (*Work Breakdown Structure*), OBS (*Organizational Breakdown Structure*), matrice di responsabilità, reticolo (o diagramma di precedenza), CPM (*Critical Path Method*) e diagramma di Gantt.

La WBS (*Work Breakdown Structure*), talvolta denominata PBS (*Project Breakdown Structure*), è una forma di scomposizione/aggregazione strutturata del progetto in pacchetti di attività (*work packages*) sempre più piccoli fino all'individuazione delle attività elementari (*tasks*) non ulteriormente scomponibili (Figura 6.12). La WBS ha una struttura ad albero rovesciato, simile a un organigramma attraverso cui scomporre il progetto. Generalmente, nella scomposizione in livelli si procede dall'alto verso il basso (*top-down*), mentre nella definizione dei contenuti di un work package si procede dal basso verso l'alto (*bottom-up*). La scomposizione in work package può essere fatta secondo diversi criteri – per obiettivi, per processi di lavoro, per fasi (secondo il ciclo di vita del progetto), per centri di costo ecc.

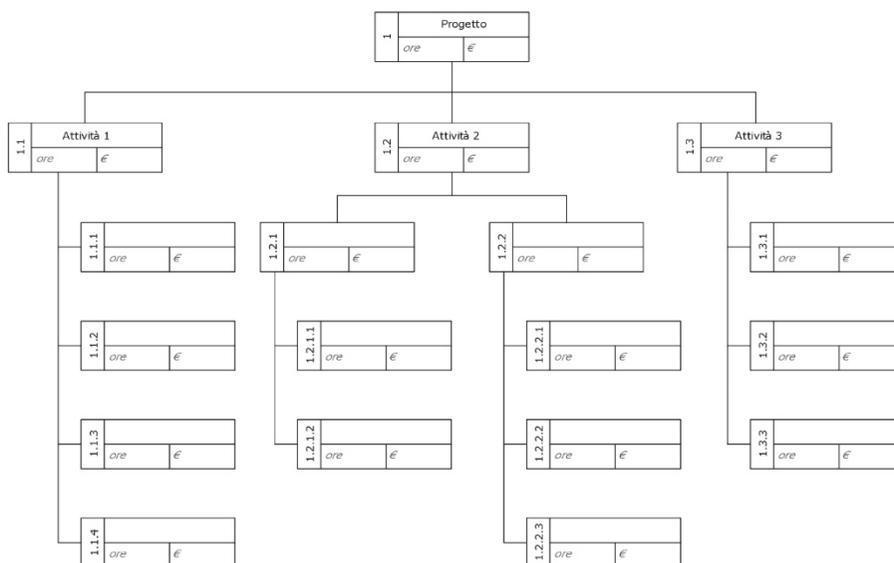


Figura 6.12 Esempio di Work Breakdown Structure

Fonte: *elaborazione propria.*

Ad ogni work package potrà essere assegnato un codice identificativo e per ognuno dovranno essere specificati in maniera chiara le attività da svolgere, i tempi da rispettare, i costi da sostenere e/o le risorse da impiegare; ogni pacchetto di attività è poi affidato a un responsabile, che ha il compito di pianificare, controllare e valutare le attività che lo compongono. Nel caso in cui a ogni casella della WBS si associ il nominativo della persona o dell'unità organizzativa preposta a garantire l'esecuzione di quell'attività si parla di OBS (*Organizational Breakdown Structure*).

La matrice di responsabilità permette di associare le cose da fare a chi le deve eseguire, specificando anche il ruolo che ogni persona coinvolta ha nelle diverse fasi di svolgimento del progetto.

Il reticolo (o *network*), detto anche diagramma di precedenza, è «una rappresentazione grafica che illustra la sequenza temporale di tutte le attività che devono essere svolte affinché il progetto venga completato» (Coffetti, 2004, p. 74). I vincoli logici e temporali, cioè i legami che rappresentano le dipendenze sequenziali che sussistono tra le diverse attività, possono essere di diversa tipologia:

- *Finish to start* (FS), nel caso in cui l'attività B non può iniziare se A non è completamente terminata;
- *Start to finish* (SF), che prevede che l'attività B non possa terminare se A non è iniziata, ovvero che B debba terminare dopo l'inizio di A;
- *Start to start* (SS), che stabilisce un legame tra le date di inizio di due attività, per cui l'attività B non può iniziare se A non è iniziata;
- *Finish to finish* (FF), che mette in relazione le date di fine di due attività, per cui l'attività B non può finire se A non è finita (Figura 6.13).

Un'altra tecnica reticolare è fornita dal metodo del percorso critico – *Critical Path Method* (CPM) –, basato su «un algoritmo di calcolo deterministico, che supporta la programmazione dei tempi delle attività del progetto» (Coffetti, 2004, p. 82), stabilendo date minime e date massime di inizio e di fine per ciascuna attività, data di fine del progetto, percorsi critici, ovvero le sequenze di attività per le quali non è ammesso alcun scorrimento, scorrimenti ammissibili delle attività che giacciono sugli altri percorsi.

Codice	Descrizione attività	Attività precedente	Vincolo di precedenza
1	A	-	-
2	B	A	FS

Figura 6.13 Esempio di reticolo

Fonte: elaborazione propria.

Infine, il diagramma di Gantt (o “diagramma a barre schedulato”) rappresenta lo «strumento di reporting grafico che contiene tutte le informazioni relative alla pianificazione dei tempi» (Coffetti, 2004, p. 95). Il diagramma di Gantt presenta la lista delle attività di progetto in uno schema grafico nel quale sull’asse verticale sono elencate le attività (con relativo codice o sintetica descrizione), mentre sull’asse orizzontale il tempo (distinto, secondo il calendario del progetto, per giorni o mesi o anni) (Figura 6.14).

	Tempo (in mesi)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Attività A												
Attività B												
Attività C												
Attività D												
Attività D.1												
Attività D.2												
Attività E												

Figura 6.14 Esempio di diagramma di Gantt

Fonte: elaborazione propria.

6.4 Le forme reticolari

Assetti organizzativi di tipo reticolare e modelli gestionali rispondenti alla prospettiva sistemica sono stati riconosciuti quali migliori soluzioni per ottimizzare l’efficacia e l’efficienza delle istituzioni museali e ancor più di quelle più diffuse nel territorio italiano, tanto che il loro numero ha registrato un forte incremento.

Risulta dunque alquanto importante illustrare le determinanti e la diffusione di questo fenomeno, nonché definirne i caratteri e i vantaggi potenzialmente conseguibili mediante un'adeguata implementazione.

6.4.1 Determinanti culturali ed economiche delle reti museali

L'applicazione di forme reticolari ai musei italiani risponde anzitutto a esigenze culturali ed economiche (Montella, 2003).

Sotto il profilo culturale, la rete si presta a dare corpo operativo alla nozione antropologica e sistemica di beni culturali, da intendere come sistema complesso comprensivo di ogni testimonianza materiale e immateriale del modo di vivere di una comunità in un determinato luogo e tempo e delle intime connessioni che legano l'una all'altra e ciascuna al comune contesto di appartenenza. I fenomeni culturali, specialmente in Italia, si connotano infatti per un'ininterrotta continuità di senso e per una capillare diffusione sull'intero territorio che fanno della penisola un "museo naturale" e "diffuso" (Chastel, 1980). Tali peculiarità si riflettono sulla fittissima trama di piccoli musei distribuiti sul territorio nazionale (cap. 2) e sulle loro raccolte che, a vocazione locale, si completano con quelle degli altri musei vicini giacché reciprocamente complementari.

Dunque, l'organizzazione a rete risulta indispensabile per chiarire e rendere comprensibile il pieno significato di ogni singolo museo proprio in relazione al complessivo insieme di cui sono naturalmente parte e, dunque, per accrescerne il valore culturale. Al contempo, ciò è indispensabile per ricostruire e comprendere appieno l'identità culturale di un luogo quale presupposto per un'efficace valorizzazione del territorio, sostenendo politiche di marketing territoriale e di *local branding* e, dunque, contribuendo in misura significativa allo sviluppo locale (Franch, 2010; Bonel *et al.* 2005; Martini, 2005). Proprio per tali ragioni il potenziamento di forme reticolari per la gestione dei beni culturali è sostenuto sia a livello internazionale (ICOMOS, Parigi 1999) che nazionale (in particolare D.Lgs. 42/2004 e s.m.; D.M. 10 maggio 2001; D.M. 21 febbraio 2018, n. 113) (Approfondimento 6.1).



Approfondimento 6.1

Sostegno a forme reticolari per la gestione per i beni culturali

L'ICOMOS - International Council on Monuments and Sites - con *l'International Cultural Tourism Charter: Managing Tourism at Places of Heritage Significance* (Parigi, 1999) persegue il potenziamento di sistemi per la gestione del patrimonio culturale per renderne accessibile ai fruitori i significati singoli e d'insieme; *l'International Charter for Cultural Heritage Tourism (2022): Reinforcing cultural heritage protection and community resilience through responsible and sustainable tourism management* (Bangkok, 2022) indica la necessità di «generare e/o mantenere reti formali e informali» da parte di tutti i soggetti pubblici e privati «coinvolti nelle industrie culturali e creative» (Principle 5).

Il *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (D.Lgs. 42/2004), in particolare all'art. 112, co. 9, prevede che soggetti pubblici e privati possano accordarsi per «regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali» e istituire «forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni».

L'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (D.M. 10 maggio 2001)⁶ ha incluso un ambito aggiuntivo rispetto a quelli contemplati a livello internazionale (ICOM). Tale ambito VIII "Rapporti con il territorio" mette in evidenza e valorizza l'"integrazione tra museo e territorio" quale punto di forza che caratterizza il sistema dei beni culturali italiani e avverte che «il territorio come "museo diffuso" [...] può essere goduto e rispettato soltanto se trova nel museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori».

L'Adozione dei livelli uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale (D.M. 21 febbraio 2018, n. 113) include nel terzo macro-ambito un sotto-ambito dedicato ai "Rapporti con il territorio e con gli stakeholder". Questo, considerato particolarmente rilevante alla luce della capillare diffusione sul territorio degli istituti culturali italiani, sancisce la necessità e l'opportunità di «sviluppare la cultura della relazione in rete di musei, luoghi della cultura, monumenti e diverse espressioni del territorio oltre che la messa a sistema di attività e di servizi culturali tra i musei, con l'obiettivo di pervenire a proficue alleanze fra i diversi soggetti operanti sul territorio. Tale indirizzo [...] può generare ricadute positive nelle medesime organizzazioni e in altri settori quali il turismo, le infrastrutture, e quelli produttivi in genere».

⁶ Con l'abolizione dell'art. 150 del D.Lgs. 112/1998, il D.M. 10 maggio 2001 non è più in vigore (cap. 7).

Da un punto di vista economico-gestionale, l'organizzazione in rete si configura come la soluzione indispensabile per superare i vincoli interni (finanziari, organizzativi, produttivi) e la ridotta quantità dell'utenza e, dunque, il condizionamento economico-strutturale che grava sui piccoli musei locali italiani (Bagdadli, 1995, 1997, 2001).

Segnatamente, la rete permetterebbe a ciascun componente di ridurre il proprio confine efficiente e i costi medi unitari di produzione, grazie in particolare alla proiezione inter-organizzativa del necessario equipaggiamento di risorse e dei costi fissi, nonché alla riduzione dei costi di transazione. A tal fine decisiva risulta la possibilità offerta dalla rete di conseguire irrinunciabili economie di scala, saturazione, specializzazione e apprendimento (cap. 5) in ciascuna delle tre macro-aree delle attività caratteristiche: scientifico-culturale, amministrativa, tecnica (Zan, 1999). Per esempio, si potrebbero utilmente condividere le attività di formazione, aggiornamento e anche impiego del personale, nonché quelle di catalogazione e restauro e quelle relative alla sicurezza e alla manutenzione ordinaria, in particolare provvedendo all'acquisto congiunto di strumentazioni e materiali e alla costituzione di centri e servizi comuni di documentazione e di informazione.

Al contempo, la rete permetterebbe di potenziare la capacità produttiva d'insieme e delle singole organizzazioni aderenti e di aumentare il livello qualitativo dell'offerta. Segnatamente, l'offerta di servizi al pubblico potrebbe essere notevolmente ampliata e dotata di maggiori potenzialità di lettura delle frammentarie raccolte di ciascun museo in rapporto alle altre e al comune territorio che le ospita, così presentandole al pubblico quali testimonianze materiali della cultura del luogo. Il prodotto integrato creato in tal modo risulterebbe altresì meglio capace di intercettare e soddisfare i molteplici interessi che muovono i diversi cluster di domanda, così incrementando il valore creato per gli stakeholder e contribuendo al conseguimento della *mission* dei musei pubblici e, conseguentemente, alle loro possibilità di sopravvivenza nel lungo periodo.

Tra i vantaggi offerti dal network va infine segnalata la possibilità di acquisire una migliore posizione competitiva, migliorare l'immagine e il prestigio dell'insieme e di ciascun componente, nonché di rafforzare la legittimazione nei confronti di altre istituzioni, con la conseguente attrazione di maggiori finanziamenti esterni.

In conclusione, il principale vantaggio offerto dalla rete consiste nel consentire a ogni singola organizzazione un contestuale innalzamento del livello di efficacia, mediante l'incremento quali-quantitativo dell'offerta, e di efficienza, non comportando una crescita dimensionale interna e un connesso aumento dei costi. In tal modo si creerebbero le ottimali condizioni per un'adeguata valorizzazione dei musei locali e del patrimonio culturale diffuso nel territorio e per inverare tutte le molteplici utilità materiali e immateriali che da ciò possono discendere, in termini di aumento del capitale culturale dei visitatori, di rafforzamento e divulgazione dell'identità comunitaria e, in ultima istanza, di sviluppo sostenibile del territorio.

Per conseguire al meglio tutti i possibili benefici, le reti o sistemi museali non possono dunque limitarsi a obiettivi di marketing e, in particolare, a politiche di promozione e prezzo, ma devono anzitutto essere finalizzate alla soluzione dei problemi di inefficienza economica e produttiva che impediscono alla maggior parte dei piccoli musei locali di soddisfare adeguatamente i visitatori (Cerquetti, 2008; Pencarelli e Splendiani, 2011).

6.4.2 Definizione, costituzione e dimensionamento

Le aggregazioni museali di forma reticolare riscontrabili in Italia risultano assai eterogenee. Per evitare di incorrere in scorrettezze metodologiche e gestionali, occorre dunque chiarire che le reti o i **network** postulano rapporti di collaborazione strutturati tra entità autonome e non riguardano aggregazioni tra entità del medesimo proprietario, che si configurano invece come organizzazioni multiunit (Montella, 2014).

Network

Secondo la definizione di Powell e Smith-Doerr (1995), con network si intende «una trama di relazioni non competitive tra entità autonome in assenza di controllo e direzione unitaria» (Bagdadli, 2001, p. 2) volta al conseguimento di obiettivi non raggiungibili dalle singole organizzazioni (Bagdadli, 1995).

La costituzione di una rete può essere favorita da diversi fattori, quali la similarità delle condizioni organizzative tra più entità (a cominciare da quelle economiche e/o storico-culturali), la loro reciprocità e/o prossimità geografica, la preesistenza di relazioni, la complementarità delle loro risorse e/o la necessità di far fronte alla scarsità di risorse proprie, nonché la ricerca di maggiore credibilità e legittimazione e/o l'esistenza di leggi o regolamenti (Bagdadli, 2001; Cerquetti, 2016).

Altresì, per la costituzione di un network si dovrebbe puntare su aggregazioni informali rispondenti a logiche *bottom-up* e fondate su un'adesione volontaria (Lorenzoni, 1990), anziché su assetti organizzativi istituzionalizzati fortemente gerarchizzati (Thorelli, 1986; Cafferata, 1995), benché l'eventuale presenza di un soggetto guida (generalmente la pubblica amministrazione) è comunque una determinante di successo. Il network si potrebbe dunque formare e accrescere sfruttando la "forza dei legami deboli tra le parti"⁷ (Granovetter, 1973) e aumentando progressivamente il numero di attività condivise a seguito della sperimentazione da parte delle entità coinvolte dei benefici conseguiti. Al contempo, il mantenimento del network sarebbe affidato all'arbitrio dei partecipanti, anziché essere condizionato da un obbligo o dall'esistenza di scarsa reversibilità tecnica (e dunque dalla scarsa possibilità di tornare alla gestione singola con rapidità e con un basso impatto sul fronte dei costi di riconversione).

La fondamentale condizione di applicabilità di un network risulta dunque essere la sussistenza tra le singole componenti di:

- un tessuto di relazioni (sociali, economiche e informative) predeterminato, stabile e solido, basato sul rispetto dei reciproci interessi e sulla reciproca fiducia;
- un vicendevole impegno per il conseguimento del comune obiettivo finale;
- un mutuo adattamento dinamico, mediante meccanismi operativi che permettano un coordinamento e un'interazione tra le componenti quanto più efficace ed efficiente (linguaggi, codici e canali comuni e condivisi, investimenti comuni – o almeno convergenti – quanto alla logistica e ai sistemi di auto-regolamentazione e di *governance*) (Montella, 2014).

Inoltre, per ottimizzare gli effetti conseguibili, gli assetti reticolari dovrebbero includere oltre ai musei – e di diversa specie – anche altri luoghi di interesse culturale, nonché coinvolgere stabilmente fornitori suscettibili di forme di *contracting out* (come l'università e altri centri di studio e impre-

⁷ La forza dei legami deboli, ossia delle relazioni informali, occasionali, di durata breve e di basso impatto, instaurati con soggetti con cui si ha un basso livello di familiarità, è stata riconosciuta nella capacità di connettere soggetti diversi e aprire a nuove opportunità.

se di varia specializzazione, a cominciare dal restauro e dall'editoria) e finanche intersecare le altre filiere produttive locali (turismo, artigianato, enogastronomia ecc.). Tale configurazione allargata (Lorenzoni, 1992) consentirebbe, infatti, anche di avvicinare altre fonti di competenza e di acquisire risorse finanziarie aggiuntive.

Infine, è utile chiarire la possibile differenziazione tra rete museale e sistema museale, locuzioni spesso impiegate come sinonimi. Rifacendosi agli assunti cardine dell'approccio sistemico vitale (Golinelli, 2011; Barile e Saviano, 2008), la rete costituisce la configurazione strutturale generata dall'instaurazione di legami cooperativi (relazioni) tra più entità museali (componenti); il sistema rappresenta, invece, l'assetto gestionale generato dall'attivazione in un preciso momento di una o più relazioni preimpostate tra le componenti della rete (interazione) per svolgere in modo condiviso una specifica attività comune. In altre parole: il sistema rappresenta la rete in azione; da una stessa rete possono emergere molteplici sistemi.

La distinzione tra rete e sistema museale si riflette nel concetto di "rete a geometria variabile" (Montella, 2003), secondo il quale le reti museali debbono articolarsi a seconda della diversa soglia d'efficienza che caratterizza i differenti processi (e le connesse forniture di materiali e servizi) ai quali si intende provvedere per l'insieme degli aderenti. Così, per esempio, i servizi di manutenzione, controllo antifurto e antincendio e pronto intervento possono essere utilmente condivisi solo tra entità non troppo distanti; i servizi di accoglienza possono essere estesi a un'area più vasta; l'attività editoriale trova il suo confine efficiente solo su scala regionale; il *rights management* prevede dimensioni ottimali ancora più estese (scala sovraregionale). Secondo tale approccio, un museo può partecipare contemporaneamente a più reti (Figura 6.15).

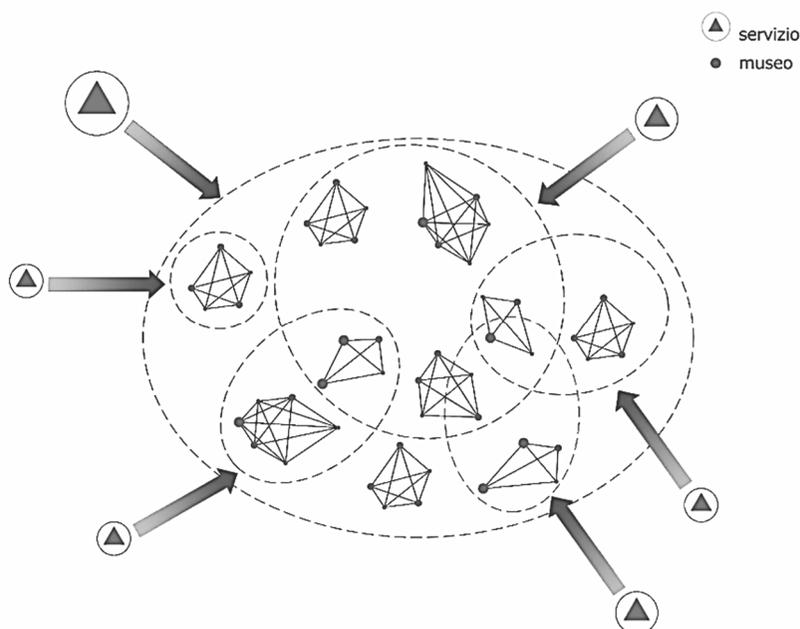


Figura 6.15 L'articolazione delle reti a geometria variabile

Fonte: elaborazione propria da Cerquetti, 2008.

6.4.3 La diffusione delle reti museali in Italia

Le forme reticolari hanno trovato in Italia ampia diffusione in ambito museale a partire dagli ultimi decenni del '900 (La Monica e Pellegrini, 2009). Ciò è dovuto soprattutto alla loro consonanza con il contesto socio-economico e con le caratteristiche che identificano e differenziano la maggior parte dei musei italiani.

In particolare, le condizioni di mercato e la crescente complessità del generale contesto (Rullani, 2008) hanno indotto le organizzazioni a modificare le proprie strategie produttive e competitive, sperimentando forme di cooperazione interaziendale e assetti inter-organizzativi (Lorenzoni, 1990, 1992). Il network, infatti, consentiva a ogni singola componente di ridurre gli svantaggi derivanti dalla limitata dimensione, ottenendo un valore incrementale derivante dalle relazioni d'insieme. Ciò risultava particolarmente vantaggioso per i piccoli musei locali italiani (cap. 2),

gravati in genere da vincoli produttivi, economici, finanziari e da un vincolo economico strutturale insuperabili per le gestioni singole [...]; privi normalmente di personalità giuridica, ma configurati come uffici degli enti di appartenenza; [...] disciplinati da una rigida normativa specialmente in ordine alla gestione finanziaria, legati ad un sistema di contabilità inefficiente per il perdurare di una concezione formale dei documenti contabili, giacché la contabilità pubblica è concepita come strumento di controllo e non di programmazione della gestione (Borgonovi e Montella, 2016, p. 135).

Questi, difatti, per i massimi tetti di spesa consentiti agli enti titolari, non raggiungono la soglia minima efficiente necessaria al compimento della loro missione, né potrebbero comunque farlo in condizioni di efficacia e di efficienza per l'impossibilità di realizzare economie di saturazione a fronte dei ridotti volumi di utenza che singolarmente riescono ad attrarre (Lorenzoni e Odorici, 1999).

Oltre che dalla crescente attenzione all'esigenza di conseguire una maggiore efficacia ed efficienza gestionale, la diffusione di forme reticolari in ambito museale è stata sostenuta anche dall'avvio di forme di sviluppo locale *culture-driven* (Bagdadli, 2001; Collodi *et al.*, 2005), nonché da programmi di finanziamento europeo.

Un'indagine condotta nel 2013 su 13 sistemi museali italiani del centro-nord (IULM, 2013) ha indicato quale determinante principale della costituzione di tali assetti «l'aumento della visibilità dei singoli musei e, a seguire, la condivisione di risorse complementari e la ricerca dell'efficienza attraverso la riduzione dei costi» (Cerquetti, 2022, p. 106). Le risorse principalmente condivise risultano «il materiale promozionale/pubblicitario, seguito da informazioni e risorse finanziarie», mentre tra le attività condivise prevalgono «la comunicazione esterna e la raccolta di fondi pubblici, seguite da pianificazione e sviluppo e dai servizi per la didattica» (Cerquetti, 2022, pp. 106-107). Tali dati rivelano come molti dei sistemi museali ad oggi costituiti in Italia non colgano ancora la principale l'utilità degli assetti reticolari (Alberti, 2005), consistente, prima che nelle attività di marketing esterno, nella soluzione dei problemi gestionali di inefficienza economica e produttiva imprescindibile per lo sviluppo delle organizzazioni aderenti⁸.

⁸ <https://www.icom-italia.org/reti-e-sistemi/>.

Riferimenti bibliografici

- ALBERTI F.G. (2005), "Reti e sistemi museali: una panoramica del fenomeno", in Alberti F.G., Bernardi C., Moro D., a cura di, *I musei fanno sistema. Esperienze in Lombardia*, Guerini e Associati, Milano, pp. 33-90.
- BAGDADLI S. (1995), "Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani", *Economia e management*, I, pp. 110-121.
- BAGDADLI S. (1997), *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas, Milano.
- BAGDADLI S. (2001), *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Egea, Milano.
- BARILE S., SAVIANO M. (2008), "Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema", in Barile S., a cura di, *L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino 2008, pp. 63-81.
- BIFFI A. (2004), "Organizzare e gestire progetti: aspetti introduttivi", in Baglieri E., Biffi A., Coffetti E., Ondoli C., Pecchiari N., Pilati M., Poli M., Sampietro M. (2004), *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management*, 2ª ed., Etas, Bologna, pp. 1-13.
- BONEL E., Moretti A., Rispoli M., Tamma M. (2005), "I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale", *Economia della Cultura*, 4, pp. 497-511.
- CAFFERATA R. (1995), "L'approccio transazionale: mercati, gerarchie, clan", in Caselli L., a cura di, *Le parole dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano, pp. 623-643.
- CARLOTTO G. (2015), *Soft skills. Con-vincere con le competenze trasversali e raggiungere i propri obiettivi*, FrancoAngeli, Milano.
- CERQUETTI M. (2008), "Strategie di sviluppo dei musei marchigiani mediante innovazione e condivisione dei processi di creazione di valore", in Dragoni P., a cura di, *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, eum, Macerata, pp. 143-180
- CERQUETTI M. (2016), "Rete museale", in Montella M. (a cura di), *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova, p. 166-170.
- CERQUETTI M. (2022), *Competitività e sostenibilità del patrimonio culturale. Fattori abilitanti, prospettive di sviluppo e nuovi orientamenti per la practice*, FrancoAngeli, Milano.
- CHASTEL A. (1980), "L'Italia museo dei musei", in TCI, *Capire l'Italia. I musei*, Touring, Milano, pp. 11-14.

- COFFETTI E. (2004), "Gli strumenti di pianificazione e controllo dei tempi e delle risorse", in Baglieri E., Biffi A., Coffetti E., Ondoli C., Pecchiari N., Pilati M., Poli M., Sampietro M. (2004), *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management*, 2ª ed., Etas, Bologna, pp. 63-136.
- COLLODI D., CRISCI F., MORETTI A (2005), "Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli", in Solari M., Mazzolini S., a cura di, *Reti museali e territorio: strumenti efficaci e strategie per il consolidamento delle relazioni, Atti del convegno (Tolmezzo, 29-30 ottobre 2004)*, CarniaMusei, Comunità Montana della Carnia, Tolmezzo, pp. 25-54.
- D'AMATO V., MAZZARA D., TOSCA E. (2018), *Soft skills per il management. Elementi essenziali per affrontare nuove sfide*, Guerini Next, Milano.
- DACCÒ G. (2004), *L'organizzazione aziendale*, 7ª ed., Cedam, Padova.
- DAFT R.L. (2004), *Organizzazione aziendale*, 2ª ed., Apogeo, Milano.
- FERRARIS A. (2022), *Performance management. Dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali*, FrancoAngeli, Milano.
- FRANCH M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano.
- GAGLIARDI P., MONACI M. (2002), "La cultura", in Costa G., Nacamulli R.C.D., a cura di, *Strutture, cultura, comportamenti. Materiali di organizzazione aziendale*, Utet, Torino, pp. 42-79.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GRANOVETTER M. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 6, pp. 1360-80.
- IULM, a cura di (2013), *I sistemi museali in Italia*, Aspen Institute Italia, Milano.
- LA MONICA D., PELLEGRINI E., a cura di (2009), *Regioni e Musei: politiche per i sistemi museali dagli anni Settanta ad oggi, Atti del convegno (Pisa, Scuola Normale Superiore, 4 dicembre 2007)*, Iacobelli, Roma.
- LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI G., a cura di (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas, Milano.
- LORENZONI G., ODORICI V. (1999), "Processi cognitivi e opzioni strategiche nella

- gestione museale", in Zan L., a cura di, *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas, Milano, pp. 387-396.
- MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- MISCIA S. (1994), *Il Project Management*, Quaderni di Formazione Pirelli, Milano.
- MONTANARI F. (2017), "Le problematiche organizzative e la gestione delle persone", in Dubini P., Montanari F., Cirrincione A., a cura di, *Management delle aziende culturali*, Egea, Milano, pp. 301-342.
- Montella M. (2003), *Musei e beni culturali. verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano.
- MONTELLA M.M. (2014), "Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani", *Il capitale culturale*, 10, pp. 633-657.
- PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2011), "Le reti museali come «sistemi» capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing", *Il capitale culturale*, 2, pp. 227-252
- PERRINI F. (2023), *Management. Economia aziendale e gestione delle imprese*, Egea, Milano.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
- POWELL W.W., SMITH-DOERR L. (1994), "Networks and Economic Life", in Smelser N.J., Swedberg R., edited by, *Handbook of economic sociology*, Princeton University Press, Princeton, pp. 368-402.
- RULLANI E. (2008), "L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti", *Sinergie*, 76, pp. 67-90.
- RUSSO A., VURRO C. (2018), *Economia e Management delle Imprese*, McGraw-Hill Education, Milano.
- SIMONE C., CERQUETTI M., LA SALA A. (2022), "Museums in the Infosphere: Reshaping value creation", *Museum Management and Curatorship*, 36(4), pp. 322-341.
- THORELLI H.B. (1986), "Networks: Between Market and Hierarchies!", *Strategic Management Journal*, 7(1), pp. 37-51.
- USAI G. (2002), *Le organizzazioni nella complessità. Lineamenti di Teoria dell'organizzazione*, Cedam, Padova.

ZAN L., a cura di (1999), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas, Milano.

7

La gestione della qualità dei servizi museali

Dopo aver analizzato le caratteristiche e le componenti dei servizi e le modalità di progettazione del sistema di offerta nell'ottica della co-creazione di valore, il capitolo si focalizza sulla gestione della qualità e sul miglioramento continuo, con particolare attenzione al tema della misurazione attraverso diverse tipologie di percorso (interno, esterno e rivolto a uno standard). Nell'ultima parte si traccia il percorso normativo che ha condotto allo sviluppo della cultura della qualità nel settore museale, dal D.M. 10 maggio 2001 al D.M. 21 febbraio 2018, n. 113, inclusa l'introduzione della carta dei servizi negli istituti e luoghi della cultura come strumento strategico di programmazione e gestione della qualità.

di *Mara Cerquetti*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- caratteristiche dei servizi rispetto ai beni fisici, componenti del servizio e tipologie di servizi;
 - differenze tra qualità e *customer satisfaction*;
 - percorsi e strumenti per la misurazione della qualità dei servizi museali in un'ottica di miglioramento continuo;
 - sviluppo della cultura nella qualità nei musei italiani;
 - obiettivi, struttura e contenuti della carta dei servizi degli istituti e luoghi della cultura.
-

7.1 I servizi: caratteristiche, componenti e proiezione del sistema di offerta

Secondo la definizione ormai consolidata negli studi di management i servizi possono essere considerati atti, processi, performance (Zeithaml *et al.*, 1996). Essi includono tutte le attività economiche il cui output non è un prodotto fisico o un manufatto (Approfondimento 7.1), bensì viene generalmente consumato nel momento stesso in cui viene prodotto e fornisce valore aggiunto in forme che risultano sostanzialmente intangibili all'acquirente (comodità, divertimento, tempestività, comfort o benessere) (Quinn *et al.*, 1987, p. 50).



Approfondimento 7.1

Terziario e terziarizzazione dell'economia

Il terziario è il settore economico in cui si producono e forniscono servizi; comprende tutte quelle attività residuali, complementari e di ausilio alle attività dei settori primario (come l'agricoltura, la pesca e l'estrazione di materie prime) e secondario (come l'industria manifatturiera e le costruzioni). Il settore terziario fornisce prestazioni immateriali che possono essere incorporate o meno in un bene. Possiamo distinguere tra terziario tradizionale (commercio, trasporti, ristorazione ecc.) e terziario avanzato o quaternario (affermatosi in tempi più recenti e comprendente servizi avanzati come tecnologie informative e informatiche, ricerca e sviluppo, mass-media, servizi finanziari ecc.).

Nelle economie avanzate, a partire dagli anni '70-'80 del Novecento, si è assistito a un processo di graduale terziarizzazione dell'economia, caratterizzato dalla progressiva minore incidenza dei settori primario e secondario sulla formazione del PIL e sull'occupazione, a vantaggio del settore terziario, soprattutto avanzato. Il rapporto tra occupati nel settore terziario e occupazione totale misura l'indice di terziarizzazione dell'economia.

Secondo i dati Istat (2002), in Italia, dagli anni '70 del Novecento agli inizi del nuovo millennio, si è registrata una crescita continua dell'occupazione nel settore terziario (dal 40,4% nel 1971 al 63% nel 2001) a fronte di un calo dell'occupazione nel settore secondario (dal 39,5% nel 1971 al 31% nel 2001) e in quello primario (dal 20,1% nel 1971 al 5,2% nel 2001).

Sebbene caratteristica distintiva dei servizi sia l'immaterialità, oggi si preferisce parlare di spettro della tangibilità, dal momento che è difficile individuare tanto servizi totalmente intangibili quanto prodotti completamente tangibili: una componente materiale è sempre presente anche nei servizi più intangibili (per esempio, il supporto fisico in cui vengono erogati); parimenti, anche le imprese che producono beni tangibili possono prevedere componenti intangibili o di servizio (per esempio, trasporto o rateizzazione dei pagamenti) (Figura 7.1). Come ampiamente riconosciuto dagli studi di management dei servizi (Grönroos, 1978, 2008; Gummesson, 1995; Vargo e Lusch, 2004, 2008; Grönroos e Ravald, 2011), i consumatori consumano servizi, indipendentemente dal fatto che acquistino beni o servizi.

Caratteristiche dei servizi, oltre all'*intangibilità*, sono l'*eterogeneità*, la *contestualità tra la produzione e il consumo* e la *deperibilità* (Figura 7.2).

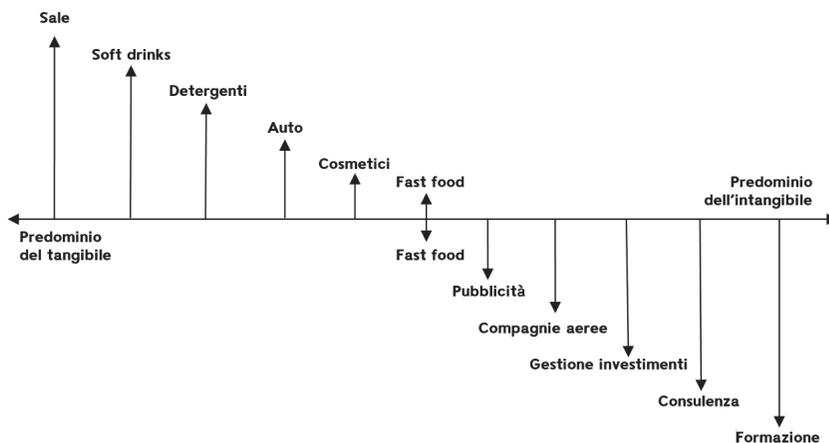


Figura 7.1 Lo spettro della tangibilità

Fonte: elaborazione propria da Shostack, 1977.

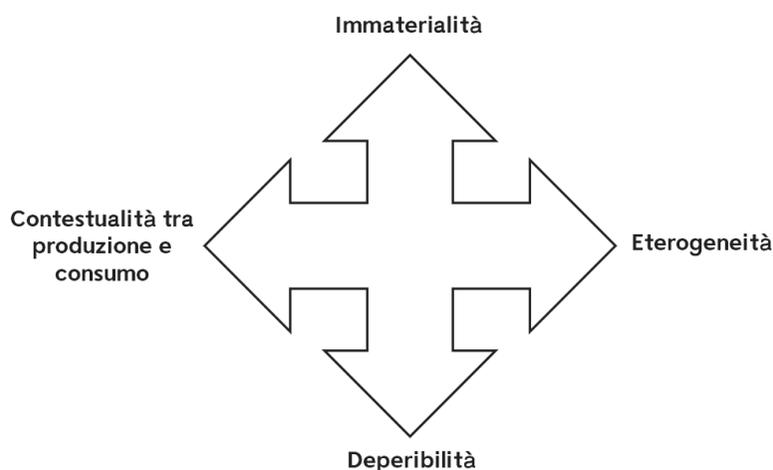


Figura 7.2 Le caratteristiche dei servizi

Fonte: *elaborazione propria.*

In quanto intangibili, i servizi non possono essere toccati, visti, sentiti o gustati allo stesso modo in cui vengono percepiti i beni tangibili. Questo ha implicazioni rilevanti per la gestione. In primo luogo, i servizi non possono essere immagazzinati; inoltre, è più difficile brevettarli e comunicarne le caratteristiche e altrettanto difficile è stabilirne il prezzo. In un museo, per esempio, si può proporre un'attività laboratoriale innovativa, ma difficilmente è possibile ottenerne un brevetto come si fa con i beni fisici, siano essi medicinali o prodotti tecnologici avanzati.

Trattandosi di performance, nel processo di erogazione del servizio l'elemento umano ha un'importanza elevata così come l'interazione – tra dipendenti, tra dipendenti e clienti/utenti e tra clienti/utenti. Pertanto, non ci saranno mai due servizi esattamente identici, variando sia coloro che li erogano sia coloro a cui sono rivolti; non solo, dal momento che gli esseri umani non sono delle macchine, anche quando erogato dalla stessa persona, un servizio è sempre diverso e varia a seconda delle condizioni psicofisiche di chi lo eroga (una visita guidata in un museo, anche se condotta dalla stessa guida, sullo stesso tema e con la stessa struttura, non sarà mai identica). I servizi sono dunque per loro stessa natura eterogenei: non possono essere standardizzati né prodotti in serie come i beni fisici e al-

trettanto difficile risulta conseguire economie di scala nel processo di produzione (cap. 5).

Mentre i beni fisici sono prodotti, venduti e consumati in momenti diversi, i servizi vengono consumati nel momento stesso in cui vengono prodotti e venduti: per il consumatore, produttore e venditore coincidono, così come azienda e personale di front-office (cap. 8). Questo implica innanzitutto la presenza e una maggiore partecipazione del cliente/utente al processo di erogazione del servizio; parimenti gli altri clienti/utenti incidono reciprocamente sulla valutazione dell'esperienza di servizio (si pensi, per esempio, alla visita di un museo molto affollato). L'inseparabilità tra produzione e consumo comporta inoltre un'elevata importanza dell'ambiente di produzione e dei supporti fisici utilizzati per l'erogazione del servizio.

Infine, i servizi sono deperibili, ovvero non è possibile farne delle scorte, né rivenderli o restituirli, nel caso in cui il consumatore sia insoddisfatto (se, per esempio, non sono soddisfatto della visita effettuata in un museo non posso annullare l'esperienza vissuta).

Tutte queste caratteristiche hanno un impatto non irrilevante sulla gestione della qualità dei servizi. In primis, diversamente da quanto avviene per i prodotti **search**, non è possibile misurarne la qualità *ex ante*, prima dell'immissione sul mercato e sulla base di una serie di parametri oggettivi: la qualità si valuta *in itinere* ed *ex post*, ovvero durante e dopo averne fatto esperienza (prodotti **experience**); talvolta, nel caso di prodotti altamente specialistici, tale valutazione sarà difficile anche dopo l'esperienza (prodotti **credence**) (Cirrincone e Carù, 2017, pp. 174-175). Data l'elevata importanza dell'elemento umano e la conseguente eterogeneità dei servizi, la misurazione stessa della qualità risulta più complessa, per la difficoltà a definire degli standard di qualità e a garantire una qualità costante.

Prodotti search, experience e credence

I prodotti *search* sono quelli per i quali la qualità può essere valutata prima dell'acquisto (es. un capo di abbigliamento). Nel caso dei prodotti *experience* (es. un corso o una vacanza), invece, la qualità può essere valutata solo dopo averne fatto esperienza. Infine, nel caso dei prodotti *credence* (es. una consulenza finanziaria o una visita medica), si ha difficoltà a valutarne la qualità anche dopo l'acquisto e il consumo.

Ogni servizio si compone di tre elementi: supporto fisico, personale di front-office e clienti/utenti. Il supporto fisico, detto anche *servicescape* (cap. 8) è la componente tangibile del servizio, ovvero il luogo in cui viene

erogato il servizio con tutte le sue componenti. Nel caso dei musei il supporto fisico comprende lo spazio museale con i relativi arredi (biglietteria, guardaroba, punti di sosta ecc.), la segnaletica interna ed esterna, gli strumenti informativi (pannelli, guide, dépliant, sito web ecc.), l'abbigliamento del personale ecc. Il personale di front-office e i clienti/utenti operano in tale spazio e grazie a esso. Il personale che eroga il servizio è il servizio: attraverso la sua attività promuove il servizio e ne influenza tutte le dimensioni della qualità. Per il cliente rappresenta l'organizzazione. I clienti/utenti possono avere comportamenti, atteggiamenti, bisogni, valori, gusti, percezioni ecc. molto diversi; ne consegue che occorre gestire accuratamente il mix di clienti/utenti e la loro interazione al fine di evitare situazioni di conflitto e insoddisfazione (*compatibility management*). Il *compatibility management* è finalizzato a facilitare la gestione dei tempi d'attesa, della vicinanza fisica tra i clienti, l'interazione tra gli stessi, lo svolgimento di attività congiunte e la condivisione di spazio, tempo e strumenti. Formazione continua del personale e corretta gestione dei clienti/utenti migliorano le prestazioni nell'erogazione del servizio (cap. 8). Si pensi, per esempio, a un museo che offra al proprio personale di front-office un corso di lingua inglese per meglio gestire la relazione con gli utenti stranieri o che preveda dei biglietti a prezzo ridotto in determinate fasce orarie o giorni settimanali per evitare il sovraffollamento in altri momenti.

Infine è possibile distinguere i servizi in tre tipologie: 1) i servizi primari, coincidenti con il *core business* o l'attività principale di un'impresa; 2) i servizi periferici, necessari o accessori, che non coincidono con l'attività core di un'impresa, ma supportano o agevolano lo svolgimento delle sue attività; 3) i servizi derivati, concepiti inizialmente come accessori, ma che, in un secondo momento, possono assumere un rilievo tale nella struttura dell'organizzazione da acquisire autonomia rispetto ai servizi primari. Nel caso di un museo, i servizi primari sono quelli di apertura e comunicazione al pubblico, inclusi gli strumenti di comunicazione fissa e mobile disponibili nelle sale, le visite guidate, le attività didattiche e laboratoriali ecc. che rientrano tra le funzioni previste dalla missione di un'istituzione museale; i servizi periferici sono invece i servizi commerciali, come il bookshop, la caffetteria o il ristorante, che, seppur rilevanti, non rientrano tra le attività istituzionali di un museo ma che, soprattutto nel caso di istituzioni di grandi dimensioni, un museo può scegliere di erogare per agevo-

lare l'esperienza di visita; infine, potrebbe costituire un esempio di servizio derivato il bookshop o il ristorante di un museo che è aperto oltre gli orari di apertura museale e accessibile anche a chi non visita il museo. Piuttosto che soffermarsi sulla distinzione tra servizi primari e periferici, sarebbe opportuno ripensare l'output del museo in un'ottica integrata, con particolare attenzione al sistema di offerta, in cui la soddisfazione maggiore o minore dell'utente è una valutazione omnicomprensiva determinata dalla percezione congiunta della qualità di tutti i servizi fruiti.

Nel contesto attuale i musei sono chiamati a progettare la loro offerta interlocutoriamente con la domanda in un'ottica *user friendly* (Hudson, 2003), quanto a comfort, possibilità di accesso alle informazioni e libertà di visita, adeguando gli strumenti di comunicazione alle nuove modalità di consumo, con particolare attenzione alle potenzialità insite nell'uso delle tecnologie digitali (cap. 9) e all'incentivazione di un consumo self-service, senza con ciò compromettere i propri obiettivi aziendali, coincidenti con la produzione e la diffusione della conoscenza (Cossons, 1985). Nella progettazione del servizio particolare attenzione andrebbe riservata alla motivazione del personale di contatto, al coinvolgimento degli utenti e al miglioramento della qualità dell'ambiente fisico, ivi inclusi i supporti informativi e didattici, nell'ottica della co-creazione di valore teorizzata dalla *service-dominant logic (S-D logic)* (Approfondimento 7.2).



Approfondimento 7.2

La service-dominant logic (S-D logic) applicata al museo

La *service-dominant logic (S-D logic)*, sviluppata da Vargo e Lusch (2004, 2008), è una teoria che spiega la creazione di valore come frutto dell'interazione tra gli attori coinvolti. Secondo tale teoria, l'unità fondamentale dello scambio è il servizio e il valore è co-creato da più attori, incluso il beneficiario, ognuno dei quali è integratore di risorse. Nel consumo del servizio il consumatore impara a utilizzarlo e lo adatta ai propri bisogni. Il valore viene dunque creato dal processo di costante adattamento implementato dal consumatore, che opera come risorsa *operant* (che agisce) rispetto alle risorse *operand* (su cui si agisce). Nella prospettiva della logica S-D, le risorse *operand* sono quelle su cui si può agire direttamente per creare valore. In genere si tratta di risorse tangibili e fisiche che possono essere considerate come gli ingredienti di una ricetta. Esempi di tali risorse in un museo sono le collezioni e gli strumenti di ausilio alla visita (guide, pannelli, applicazioni digitali ecc.). Secondo la logica S-D, il prodotto tangibile non è altro che una risorsa *operand*. Le risorse *operant*, invece,

sono le risorse intangibili che vengono impiegate per agire sulle risorse operand (o su altre risorse operant). Sono essenzialmente le competenze e le conoscenze che gli attori portano in tavola e che trasformano gli ingredienti grezzi in un pasto. Esempi di risorse operant in un museo sono le competenze e le conoscenze del personale, la cultura e i processi organizzativi, i dati e le informazioni, nonché le relazioni con gli utenti.

Nell'ambito della logica S-D, i consumatori sono considerati risorse operant, poiché adattano il prodotto (che è una risorsa operand) per creare valore d'uso per sé stessi. Pertanto, si può pensare che le risorse operand siano il *cosa*, ovvero le cose con cui si lavora. Le risorse operant, invece, sono il *come*, ovvero le conoscenze e le competenze utilizzate per manipolare queste cose e creare valore. Il concetto di co-creazione non deve essere ridotto a quello di co-produzione. Come i produttori non sono (normalmente) coinvolti nella creazione di valore, così i consumatori non sono (normalmente) coinvolti nella produzione di beni (Sardanelli, 2024, p. 98).

7.2 Qualità e soddisfazione degli utenti

I consumatori percepiscono i servizi in termini di qualità dell'erogazione e di soddisfazione complessiva prodotta dall'esperienza. Le valutazioni possono variare nel tempo (ciò che in passato era considerato di qualità potrebbe non esserlo oggi), da utente a utente (in quanto la valutazione è soggettiva), da una cultura all'altra (per l'incidenza di fattori culturali sulla nostra percezione). Sebbene nel linguaggio comune i due termini siano spesso utilizzati come sinonimi, qualità e soddisfazione sono concetti diversi (Bitner e Hubbert, 1993; Iacobucci *et al.*, 1994; Oliver, 1994; Parasuraman *et al.*, 1994).

La qualità è una valutazione focalizzata che riflette la percezione che il cliente/utente ha di alcune specifiche dimensioni del servizio. La qualità del servizio si distingue in qualità del processo e qualità tecnica del risultato (output). I consumatori giudicano la qualità dei servizi in base alla loro percezione del risultato tecnico fornito e alle modalità di raggiungimento di quel risultato. Per esempio, l'utente dei servizi forniti da un legale valuterà la qualità del risultato, ovvero l'esito della causa, e anche la qualità del processo, in termini di sollecitudine, capacità di ascolto, disponibilità e competenza dell'avvocato. Parimenti, in un ristorante il cliente giudicherà la qualità del servizio in base alla percezione del pasto (qualità tecnica del risultato) e delle modalità con cui è stato erogato (pulizia della sala, cortesia dei camerieri ecc.) (Zeithaml *et al.*, 1996). Non sempre, tuttavia, è così

facile stabilire la qualità tecnica del risultato. All'interno di un museo, per esempio, un visitatore giudicherà la qualità di una visita guidata affidandosi soprattutto alla valutazione del processo di erogazione del servizio (chiarezza della guida, attenzione alle esigenze espresse dai visitatori, comfort delle sale, non ultimo la capacità del personale di ispirare fiducia e il suo modo di presentarsi al pubblico ecc.); più difficile risulterà stabilire la qualità tecnica della visita, dato che non sempre l'utente dispone delle conoscenze di base necessarie per valutare la correttezza dei contenuti informativi trasmessi.

Tra le possibili dimensioni della qualità, il **modello ServQual** (Parasuraman *et al.*, 1988) ne considera cinque:

- *l'affidabilità*: la capacità di fornire il servizio in modo puntuale e accurato, ovvero di saper mantenere le promesse fatte;
- *la reattività*: la disponibilità ad aiutare i clienti/utenti e la sollecitudine nell'erogare il servizio, ovvero la capacità di fornire risposte rapide ed efficaci alle richieste, alle domande, ai reclami e ai problemi dei clienti/utenti. La reattività implica una dose di flessibilità e di apertura al cliente/utente nella gestione del servizio;
- *la rassicurazione*: la cortesia, la competenza e il know-how del personale e la conseguente capacità di ispirare fiducia e confidenza;
- *l'empatia*: la customizzazione o attenzione specifica e personalizzata nei confronti dei propri clienti/utenti, ovvero la capacità di far sentire ogni cliente/utente unico e speciale;
- *gli elementi tangibili*: l'aspetto degli elementi fisici che supportano l'erogazione del servizio, dagli arredi alle attrezzature utilizzate, dal personale al materiale informativo ecc.

Modello ServQual

Il modello ServQual è una metodologia quantitativa e standardizzata di misurazione del giudizio dei clienti circa la qualità di un servizio. Il questionario ServQual è strutturato in 22 domande riguardanti le aspettative dei clienti e la loro percezione della qualità del servizio nelle sue cinque dimensioni: affidabilità, reattività, rassicurazione, empatia ed elementi tangibili. Per la risposta alle domande il questionario si avvale di una scala numerica da 1 a 7.

La soddisfazione è, invece, una valutazione omnicomprensiva, dunque più ampia, che include la qualità percepita del servizio, la qualità del prodotto, il prezzo, nonché fattori situazionali e personali (Figura 7.3). Per esempio,

la qualità di un servizio museale viene valutata in base a una serie di caratteristiche specifiche, come la cortesia e la disponibilità del personale preposto all'accoglienza, la competenza degli operatori che effettuano le visite guidate, la manutenzione degli ambienti, la leggibilità e la comprensione dei pannelli di sala. La soddisfazione dell'utente riguardo al museo è, invece, un concetto più ampio, influenzato dalle percezioni relative alla qualità del servizio, ma comprendente anche la percezione della qualità dei prodotti (per esempio, la qualità dei cataloghi e dei gadget venduti nel bookshop), il prezzo del biglietto di ingresso, fattori personali come lo stato psico-fisico dell'utente, e fattori situazionali come il traffico stradale incontrato per raggiungere la sede museale o la possibilità di trovare parcheggio nelle vicinanze del museo.

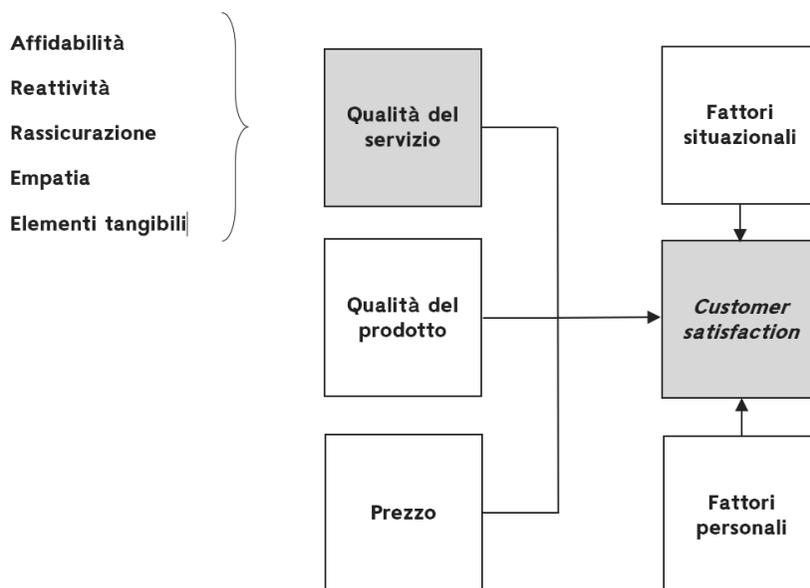


Figura 7.3 Percezione della qualità e customer satisfaction

Fonte: elaborazione propria da Zeithaml et al., 1996.

L'interazione di servizio (o *service encounter*) è il “momento della verità”, ovvero il momento in cui un cliente/utente incontra l'azienda e verifica le promesse fatte. Nel rapporto tra un cliente/utente e un'azienda possono esserci diverse interazioni (non solo incontri diretti, ma anche telefonici e a distanza), attraverso le quali il cliente/utente riceve un'impressione istantanea della qualità del servizio fornito, mentre l'azienda ha l'opportunità di dimostrare la potenzialità del proprio servizio e accrescere la fedeltà dei propri clienti/utenti. La soddisfazione complessiva dipenderà dunque dall'insieme delle interazioni di servizio, tenendo conto che non tutte sono ugualmente importanti.

7.3 Progettazione, gestione e misurazione della qualità dei servizi: verso il miglioramento continuo

Da un punto di vista gestionale possiamo definire la qualità come «l'insieme delle procedure, risorse, responsabilità e strutture organizzative che concorrono a realizzare un prodotto o un servizio in grado di soddisfare i bisogni del cliente» (Sardelli, 2001, p. 53).

Tra i diversi modelli interpretativi, il modello delle 5P individua cinque diverse accezioni della qualità (Solimine, 2003, p. 50), a seconda che si prenda in considerazione il punto di vista del cliente/utente, dell'organizzazione o della concorrenza, prima o dopo il processo di erogazione del servizio:

- la *qualità prevista* (o *attesa*), coincidente con le aspettative del cliente/utente circa le caratteristiche e i livelli di prestazione di un servizio;
- la *qualità progettata* (o *promessa*), ovvero le caratteristiche del servizio che si vuole erogare e i livelli prestazionali che ci si prefigge di raggiungere tenendo conto anche della qualità prevista dal cliente/utente; la qualità progettata include la progettazione delle modalità organizzative e operative di produzione/erogazione del servizio, nonché la comunicazione esterna;
- la *qualità prestata* (o *erogata*), corrispondente alla qualità effettivamente erogata, ovvero al risultato raggiunto; ogni organizzazione verifica, attraverso il proprio sistema di monitoraggio, caratteristiche e li-

velli di prestazione della qualità erogata al fine di intervenire nel caso in cui si riscontri un gap rispetto a quanto promesso;

- la *qualità percepita*, ovvero la valutazione dell'utente circa le diverse dimensioni della qualità di un servizio (affidabilità, reattività, rassicurazione, empatia, elementi tangibili), che ne determina anche la soddisfazione; una buona gestione del servizio prevede una coincidenza tra qualità prevista, progettata, prestata e percepita;
- la *qualità paragonata*, relativa al confronto con le caratteristiche e i livelli prestazionali della qualità erogata dalla concorrenza, ovvero da altre organizzazioni che offrono la stessa tipologia di servizio.

La progettazione della qualità richiede un cambiamento organizzativo e l'adozione di modalità di lavoro per processi (cap. 6), oltre che di un sistema di rilevamento, ovvero di misurazione e valutazione della qualità, in un'ottica di miglioramento continuo. Non esiste infatti qualità senza miglioramento e non esiste miglioramento senza misurazione (Sardelli, 2001, p. 34).

Il Sistema di Gestione della Qualità individua *cosa* misurare e *come* misurarlo. Tre sono i percorsi perseguibili: interno, esterno e rivolto a uno standard (Tabella 7.1).

Tabella 7.1 I percorsi di misurazione della qualità

Percorso interno	Percorso esterno	Percorso rivolto a uno standard
Autodiagnosi Indagine di <i>people satisfaction</i>	<i>Benchmarking</i> Indagine di <i>customer satisfaction</i>	Norme ISO 9000, 9001, 9004 Modello EFQM

Fonte: elaborazione propria da Sardelli, 2001, p. 35.

7.3.1 Autodiagnosi

L'autodiagnosi si basa sull'analisi sistematica, periodica ed esauriente delle attività dell'organizzazione che hanno influenza sui prodotti e sui servizi offerti. L'applicazione regolare dell'autodiagnosi necessita di strumenti: 1) di verifica e controllo degli obiettivi programmati, delle strategie messe in atto, delle azioni e delle risorse disponibili, e 2) di miglioramento delle per-

formance. Una semplice tecnica che potrebbe essere utilizzata per l'autodiagnosi è la *check-list* (o lista di controllo), che consente di misurare la qualità oggettiva del supporto fisico e del personale di contatto attraverso una serie di verifiche sistematiche e di test. La spunta degli elementi di una *check-list* è il metodo più semplice e sicuro per portare a termine attività che prevedono molti passi e che richiedono particolare attenzione. Per questo la *check-list* può essere considerata:

- un elenco di cose da fare o da verificare per eseguire una determinata attività;
- uno strumento per la verifica procedurale di un processo, utilizzato *a posteriori*;
- uno strumento di controllo: a) esecutivo “coercitivo”, per misurare meriti e demeriti del personale; b) “di indirizzo” dell’attività gestionale, per indurre comportamenti spontanei di autocorrezione (autocontrollo).

Un esempio di autodiagnosi nel settore museale è costituito dall’autovalutazione dei musei che molte regioni hanno avviato a seguito del D.M. 10 maggio 2001 ai fini della conoscenza dei livelli di dotazione e prestazione dei musei e della programmazione dei successivi interventi migliorativi.

7.3.2 Indagine di people satisfaction

Un’altra attività di diagnosi che è possibile condurre internamente a un’organizzazione è l’indagine di *people satisfaction*, basata sulla valutazione della soddisfazione del personale. La *people satisfaction* può essere analizzata direttamente, attraverso la somministrazione di questionari e/o interviste che misurino il grado di soddisfazione rispetto all’ambiente di lavoro, alla formazione, ai riconoscimenti, alle prospettive di carriera ecc., o indirettamente, misurando l’incidenza dell’assenteismo, delle malattie, delle richieste di spostamento ad altro ufficio, delle dimissioni ecc. (Sardelli, 2001, p. 36). La soddisfazione del personale è un tema particolarmente importante sia ai fini del benessere organizzativo – buone relazioni nell’ambiente di lavoro, senso di appartenenza all’organizzazione, collaborazione e autorealizzazione – sia nell’ottica della qualità del servizio, in quanto un personale soddisfatto del proprio lavoro e nel proprio contesto

lavorativo sarà più motivato e più attento alle esigenze del cliente/utente, raggiungendo livelli più elevati nell'erogazione del servizio.

7.3.3 Benchmarking

Il benchmarking è lo strumento della qualità totale finalizzato al miglioramento delle performance aziendali. L'analisi di benchmarking può essere distinta in 5 fasi: pianificazione, analisi, integrazione, azione e maturità (Tabella 7.2).

Tabella 7.2 Le fasi del benchmarking

PIANIFICAZIONE	1. Identificare l'oggetto del benchmarking
	2. Identificare le imprese da confrontare
	3. Determinare il metodo di raccolta dati e raccogliere i dati
ANALISI	4. Determinare l'attuale divario della prestazione
	5. Prevedere futuri livelli di prestazione
INTEGRAZIONE	6. Comunicare i risultati dell'indagine e farli accettare
	7. Stabilire gli obiettivi delle funzioni
AZIONE	8. Sviluppare piani di azione
	9. Implementare azioni specifiche e monitorare i processi
	10. Ricalibrare gli obiettivi del benchmarking
MATURITÀ	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguimento della leadership • Completa integrazione delle prassi nei processi

Fonte: elaborazione propria da Camp, 1989, p. 259.

Nell'analisi di benchmarking l'organizzazione individua un aspetto del proprio intervento che vuole sottoporre a miglioramento (un processo aziendale, una modalità operativa, una serie di attività ecc.) e ricerca le aziende del proprio comparto o di altri settori merceologici che abbiano ottenuto significativi risultati in quel settore. Attraverso un complesso sistema di analisi delle performance altrui, la pratica migliore viene isolata e sottoposta a dettagliata valutazione, per individuarne i punti di forza. Dal confronto tra la propria performance e la best practice individuata

prende le mosse il piano d'azione per modificare la propria prassi (Caso 7.1).

Caso 7.1

Il benchmarking per il miglioramento dei musei

Nell'ambito del "Progetto pilota strategico Poli Museali di Eccellenza nel Mezzogiorno", nel 2011, il Centro di Ricerche e Studi sui Problemi del Lavoro, dell'Economia e dello Sviluppo (Cies Srl) ha condotto un'attività di benchmarking al fine di identificare delle best practice in ambito museale (*best-in-class benchmarking*) da applicare ai Poli Museali del Mezzogiorno. Le best practice museali (musei d'arte, musei archeologici, reti museali ecc.) sono state selezionate a livello nazionale ed europeo tenendo conto di due criteri: l'efficacia nella gestione di una specifica tipologia di attività museali e la possibilità di trasferire le loro pratiche ai poli museali del Sud Italia (Minuti *et al.*, 2012).

L'analisi è stata condotta in quattro step:

1. identificazione delle attività museali attraverso una revisione sistematica della letteratura e dei documenti normativi e di indirizzo nazionali e internazionali in materia;
2. selezione di un campione di attività considerate critiche secondo un'analisi di scenario e uno studio di prefattibilità realizzati nell'ambito del progetto. Nello specifico sono state selezionate 10 attività distinte in 4 ambiti: ricerca e conservazione (conservazione programmata, gestione dei depositi), valorizzazione e comunicazione (esposizione delle collezioni e relativi servizi, servicescape, edutainment, mostre ed eventi, marketing), attività di supporto (gestione delle risorse umane, fundraising), networking e governance (reti);
3. identificazione di 12 musei best-in-class, uno per ogni attività individuata al punto precedente, di cui 5 nazionali e 7 internazionali, attraverso focus group con professionisti ed esperti coinvolti nel progetto pilota: Pergamonmuseum (Berlino), Musei Vaticani, Museo dell'Acropoli (Atene), MAEC (Cortona), National Gallery (Londra), complesso archeologico di Mérida, Musée du quai Branly (Parigi), MART (Trento e Rovereto), V&A Museum (Londra), Zètema, FAI, Musei Piceni;
4. analisi delle 12 organizzazioni best-in-class attraverso lo studio dei documenti pubblici disponibili sui siti web; visite in loco dei musei selezionati e interviste al responsabile dell'attività scelta come best practice.

La ricerca ha consentito di far emergere processi e prodotti innovativi in grado di rispondere alle esigenze che i musei sono chiamati ad affrontare nel contesto attuale. Individuare le pratiche migliori non significa che la

gestione del museo debba essere a compartimenti stagni, né essere eccellenti in un'area implica un risultato complessivo eccellente. Anzi, la principale criticità nell'adozione di un approccio best-in-class risiede nella sfida di affrontare la complessità delle interrelazioni sistemiche che rendono di successo l'intero museo (Ferraro, 2011, p. 171).

7.3.4 Indagine di customer satisfaction

L'indagine di customer satisfaction consta di sei fasi operative:

1. rilevazione dei dati da fonti interne ed esterne;
2. analisi dei dati;
3. definizione degli obiettivi;
4. definizione delle azioni di miglioramento;
5. intervento sui processi;
6. verifica.

Molto utili risulteranno indagini sistematiche presso i propri clienti/utenti (audit periodici), tanto più che la somministrazione di questionari al pubblico, per acquisire informazioni utili alla programmazione, generano ricadute positive sull'immagine dell'organizzazione, perché dimostrano la serietà e l'interessamento a conoscere i desiderata dei clienti/utenti. È inoltre possibile raccogliere dati attraverso altri strumenti di indagine qualitativa come interviste, focus group o indagini osservanti (cap. 8). I dati raccolti dovrebbero confluire nel sistema informativo di marketing (SIM) ed essere utilizzati ai fini del miglioramento delle performance museali.

Tra gli strumenti presentati in questo paragrafo la valutazione della customer satisfaction è sicuramente quella più diffusa in ambito museale, sebbene non sempre le indagini siano realizzate in maniera sistematica e continuativa nel tempo; non sempre inoltre i risultati vengono utilizzati ai fini del miglioramento dei servizi offerti.

7.3.5 Norme ISO 9000, 9001 e 9004

Relativamente ai percorsi di misurazione della qualità rivolti a uno standard, va innanzitutto richiamato il primo standard sulla gestione della qualità (ISO 9000), emanato dall'Organizzazione internazionale per la normazione¹ (International Organization for Standardization – ISO²) nel 1987, che ha introdotto l'approccio alla qualità nelle organizzazioni. ISO 9000 identifica una serie di norme e linee guida per la costituzione di un sistema di gestione della qualità, pensato per indirizzare i processi aziendali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza oltre che alla soddisfazione del cliente. Nello specifico ISO 9000 è una “norma vocabolario”, che descrive la terminologia e i principi essenziali dei sistemi di gestione della qualità e della loro organizzazione, successivamente oggetto di ulteriori aggiornamenti (la norma attuale è del 2015). A questa hanno fatto seguito la norma ISO 9001, che definisce i requisiti minimi di un sistema di gestione della qualità, al fine di pianificare, attuare, monitorare e migliorare i processi operativi e di supporto, progettando e implementando il sistema di gestione della qualità come mezzo per raggiungere gli obiettivi, e la norma ISO 9004³, che fornisce le linee guida per il miglioramento delle prestazioni delle organizzazioni e il conseguimento di un successo durevole.

La norma ISO 9000 (*Vision 2000*) individua gli otto principi di gestione della qualità solitamente menzionati tra i requisiti della norma ISO 9001 (Di Domenico, 2002; Sartor e Orzes, 2020):

1. *orientamento al cliente*, attraverso l'individuazione e la comprensione delle sue esigenze e aspettative, la misurazione della sua soddisfazione, la ricezione dei risultati della misurazione nell'agire aziendale, il coinvolgimento del personale nelle azioni volte alla sua soddisfazione ecc.;

¹ L'Organizzazione internazionale per la normazione prevede enti normatori in vari paesi (per l'Italia l'UNI – Ente Nazionale Italiano di Unificazione). Il SINCERT, associazione privata senza scopi di lucro, è invece il Sistema nazionale di accreditamento organismi di certificazione. In ogni paese sono poi attivi gli organismi di certificazione, che certificano la qualità di tutto il sistema produttivo delle aziende rispetto a ISO 9000.

² ISO non è un acronimo; il termine deriva dal greco *ἴσος* “uguale”.

³ Ultima revisione 2018.

2. *leadership*, ascoltando gli stakeholder interni ed esterni, definendo una visione chiara del futuro e obiettivi e traguardi stimolanti, condividendo valori e regole etiche, ispirando fiducia, stimolando, incoraggiando e riconoscendo il contributo del personale agli obiettivi aziendali ecc.;
3. *coinvolgimento del personale*, attraverso la comprensione dell'importanza del suo contributo e ruolo attivo all'interno dell'organizzazione, lo sviluppo delle sue conoscenze e competenze, la condivisione di esperienze, il riconoscimento di limiti e responsabilità, la discussione di problemi ecc.;
4. *approccio per processi*, avvalendosi di metodi strutturati per la definizione delle attività necessarie a ottenere i risultati desiderati, stabilendo le responsabilità gestionali, analizzando e misurando le potenzialità di sviluppo, individuando i fattori in grado di migliorare le prestazioni, valutando i rischi, le conseguenze e l'impatto delle attività su tutti gli stakeholder ecc.
5. *approccio sistemico alla gestione*, pianificando le modalità di raggiungimento degli obiettivi aziendali in modo efficace ed efficiente, riconoscendo le interdipendenze tra i processi del sistema, armonizzando e integrando i processi attraverso approcci strutturati, individuando ruoli e responsabilità, vincoli e potenzialità, obiettivi e azioni ecc.;
6. *miglioramento continuo*, che deve diventare un obiettivo di tutta l'azienda, perseguibile attraverso la formazione del personale sui metodi e gli strumenti per raggiungerlo, fissando altresì dei traguardi di miglioramento, nonché riconoscendo i miglioramenti raggiunti;
7. *decisioni basate su dati di fatto*, avvalendosi di metodi validi per l'analisi di dati e informazioni, assicurando l'accuratezza, l'affidabilità e l'accessibilità di dati e informazioni, assumendo decisioni basandosi sull'analisi di fatti reali, oltre che su esperienza e intuizione;
8. *rapporti di reciproco beneficio coi fornitori*, bilanciando la creazione di valore nel breve termine con logiche di lungo periodo, condividendo esperienze, risorse, informazioni e piani per il futuro con i propri partner, avviando attività congiunte per il miglioramento futuro, suggerendo, incoraggiando e riconoscendo i miglioramenti e gli obiettivi raggiunti dai fornitori.

Nel contesto ISO, il Sistema di Qualità è l'insieme delle procedure, risorse, responsabilità e strutture organizzative che concorrono a realizzare un prodotto o un servizio in grado di soddisfare i bisogni del cliente e si articola in tre momenti: 1) emissione delle procedure; 2) implementazione delle attività; 3) verifiche ispettive interne.

7.3.6 Modello EFQM

Altro modello che ha avuto origine dal movimento per la qualità diffusosi negli anni '80 è quello proposto dall'European Foundation for Quality Management (EFQM), fondata nel 1988 da 14 fra le maggiori aziende leader europee, con l'obiettivo di supportare il miglioramento delle organizzazioni verso l'eccellenza nella realizzazione del proprio business (*business excellence*). Il modello, applicabile a organizzazioni di diversa tipologia e dimensioni, si basa su 9 criteri, di cui 5 riguardanti l'analisi e la valutazione dei fattori interni e 4 il controllo dei risultati⁴ (Figura 7.4).

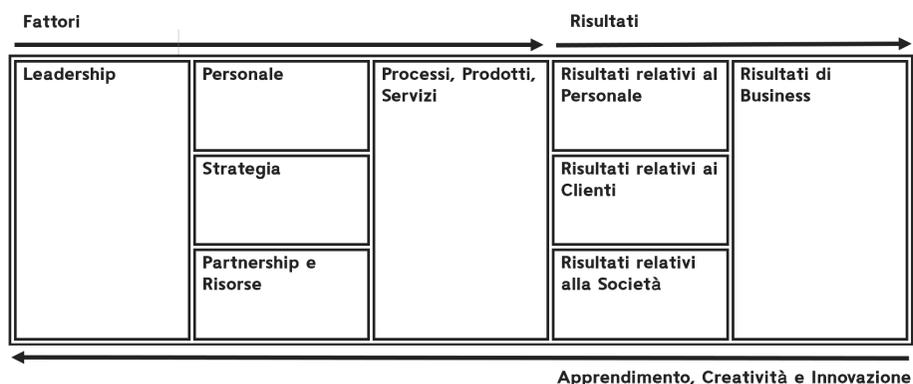


Figura 7.4 Modello EFQM

Fonte: elaborazione propria da ©EFQM 2012.

⁴ <https://www.efqm-italia.it/efqm-italia/il-modello-efqm/criteri-modello/>.

I fattori abilitanti rappresentano ciò che l'organizzazione deve fare per sviluppare e implementare la sua strategia:

1. la *leadership*, ovvero il comportamento dei leader, che devono essere capaci di modellare il futuro e far sì che esso si realizzi, fungendo da modello per il personale sotto il profilo dei valori e dell'etica e ispirando costantemente fiducia. Ai leader è richiesta flessibilità, ovvero capacità di anticipare il futuro e di reagire tempestivamente alle sfide del presente per raggiungere il successo;
2. la *strategia*, attraverso cui attuare missione e visione. La strategia deve essere focalizzata sugli stakeholder e realizzata attraverso lo sviluppo e la diffusione di politiche, piani, obiettivi e processi;
3. il *personale*, da valorizzare attraverso una cultura organizzativa che consenta il raggiungimento degli obiettivi aziendali e di quelli personali in un'ottica *win-win*. Un'organizzazione eccellente sviluppa le capacità del personale, promuove correttezza e uguaglianza, cura la comunicazione e adotta un sistema premiante al fine di motivare le persone, stimolarne l'impegno e metterle in condizioni di contribuire al successo aziendale;
4. le *partnership* e le *risorse*, attraverso la pianificazione e la gestione delle relazioni esterne, per esempio con i fornitori, e delle risorse interne al fine di implementare la strategia e garantire l'efficace ed efficiente operatività dei processi. Partnership e risorse consentono anche il controllo dell'impatto sociale e ambientale delle attività aziendali;
5. i *processi*, i *prodotti* e i *servizi*, da progettare, gestire e migliorare al fine di creare valore crescente per i clienti e gli altri stakeholder.

I risultati sono invece ciò che l'organizzazione ottiene, ovvero livelli di prestazione alti in grado di soddisfare e superare le necessità e le aspettative:

1. dei *clienti* a cui è rivolto il servizio;
2. del *personale* che opera all'interno dell'organizzazione;
3. della *società*, ovvero degli stakeholder di riferimento nella società;
4. degli stakeholder di *business*, come partner e fornitori;

7.3.7 Verso la qualità totale

I modelli qui presentati sono strumenti della qualità totale, un modello organizzativo che coinvolge tutta l'impresa nel raggiungimento di un obiettivo. La qualità totale è un approccio sistematico, strategico e orientato al cliente per ottenere il miglioramento continuo di processi, prodotti e servizi dell'azienda allo scopo di assicurare la soddisfazione del cliente, l'ottimizzazione dei costi e un vantaggio competitivo duraturo in mercati in continua evoluzione.

Il miglioramento continuo è perseguibile attraverso il PDCA o ciclo di Deming (Deming, 1950), processo circolare distinto in 4 fasi:

1. *Plan (o problem setting)*, comprendente l'identificazione del problema, la raccolta e l'analisi dei dati, l'individuazione delle possibili cause, la definizione e pianificazione delle azioni correttive e degli obiettivi di miglioramento;
2. *Do (o problem solving)*, consistente nell'implementazione delle soluzioni individuate attraverso la formazione degli operatori, l'attuazione delle azioni di miglioramento e la registrazione del lavoro svolto e dei risultati ottenuti;
3. *Check*, ovvero la verifica dei risultati delle azioni intraprese, da confrontare con gli obiettivi attesi, nonché degli effetti delle azioni implementate;
4. *Act*, che può prevedere il mantenimento delle modifiche introdotte nel caso in cui la valutazione dei risultati raggiunti sia positiva, o il miglioramento, nel caso in cui i risultati attesi non siano stati raggiunti; in questo secondo caso si attiva un nuovo ciclo PDCA (Figura 7.5).

Il miglioramento continuo si basa su una serie di principi, in primis il riconoscimento che nessuna organizzazione è perfetta e che è possibile migliorare reagendo ai disturbi a cui si è sottoposti. Nell'ottica del miglioramento continuo la qualità non va intesa come una caratteristica dell'organizzazione, bensì come un'attività: ha un carattere dinamico e il suo livello può evolvere nel tempo attraverso un circolo virtuoso.

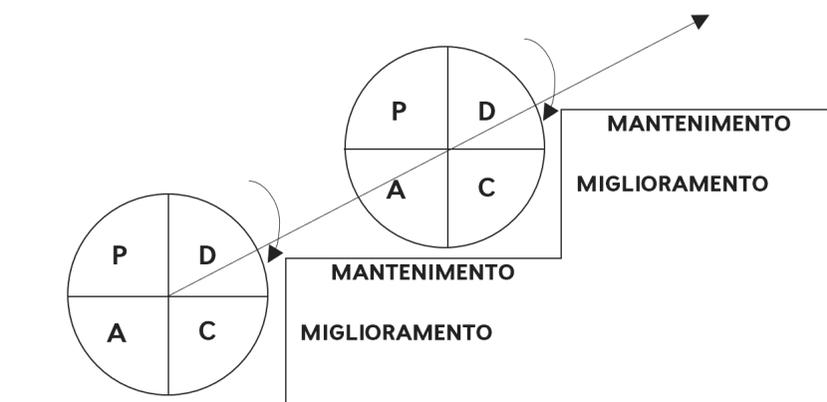


Figura 7.5 PDCA e miglioramento continuo

Fonte: elaborazione propria.

Gestire la qualità come un processo di miglioramento continuo richiede la continua rilevazione della soddisfazione dei clienti/utenti e del personale, il riconoscimento dei punti critici attraverso la *gap analysis*, la diffusione della cultura della qualità all'interno di tutta l'organizzazione, da promuovere anche attraverso iniziative di formazione ad hoc, una chiara individuazione di ruoli e responsabilità (pianificazione, gestione e monitoraggio dei processi) e l'adozione di misure di miglioramento.

7.4 La gestione della qualità dei servizi museali in Italia

La cultura della qualità negli istituti e luoghi della cultura di proprietà pubblica in Italia viene introdotta a partire dagli anni '90 del Novecento, quando la Direttiva del presidente del consiglio dei ministri del 27 gennaio 1994, *Principi sull'erogazione dei servizi pubblici*, introduce i principi che dovrebbero guidare l'erogazione dei servizi pubblici, gli strumenti attuativi e le forme di tutela dei cittadini. Relativamente ai principi, la direttiva fa riferimento all'eguaglianza dei cittadini, all'imparzialità nel trattamento degli stessi, alla continuità o regolarità di erogazione del servizio, al diritto di scelta (autonomia del cittadino), alla partecipazione (ruolo attivo del cittadino), all'efficacia e all'efficienza. Tra gli strumenti attuativi

si prevedono l'adozione di standard, la semplificazione delle procedure, l'informazione e la gestione dei rapporti con gli utenti, il dovere di valutare la qualità dei servizi e di prevedere forme di rimborso. Per quanto riguarda le tutele, infine, oltre alle procedure di reclamo e alle sanzioni, si prevede l'istituzione di un comitato permanente per l'attuazione della carta dei servizi pubblici.

Negli anni successivi gli strumenti qui introdotti vengono ribaditi anche da una serie di interventi legislativi volti alla semplificazione dei procedimenti amministrativi e al miglioramento dell'efficienza delle pubbliche amministrazioni (L. 11 luglio 1995, n. 273), e più in generale alla riforma della Pubblica Amministrazione (L. 15 marzo 1997, n. 59 e D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 286). In particolare il D.Lgs. 286/1999, all'art. 11 (*Qualità dei servizi pubblici*) stabilisce che:

1. I servizi pubblici nazionali e locali sono erogati con modalità che promuovono il miglioramento della qualità e assicurano la tutela dei cittadini e degli utenti e la loro partecipazione, nelle forme, anche associative, riconosciute dalla legge, alle inerenti procedure di valutazione e definizione degli standard qualitativi.

2. Le modalità di definizione, adozione e pubblicizzazione degli standard di qualità, i casi e le modalità di adozione delle carte dei servizi, i criteri di misurazione della qualità dei servizi, le condizioni di tutela degli utenti, nonché i casi e le modalità di indennizzo automatico e forfettario all'utenza per mancato rispetto degli standard di qualità sono stabilite con direttive, aggiornabili annualmente, del presidente del Consiglio dei ministri.

Successivamente viene poi emanata la Direttiva del ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione del 19 dicembre 2006, *Per una Pubblica Amministrazione di Qualità*, con l'obiettivo di richiamare l'attenzione delle amministrazioni sulla qualità e il miglioramento continuo, di indicare il ricorso all'autovalutazione della prestazione organizzativa quale punto di partenza obbligato dei percorsi di miglioramento continuo, e di delineare una prospettiva chiara di sviluppo della politica per la qualità nelle pubbliche amministrazioni da parte del Dipartimento della Funzione pubblica che, valorizzando le esperienze esistenti e gli sforzi già effettuati, indichi percorsi puntuali e traguardi di sistema condivisi. A tal fine verrà predisposto il *Piano di azione per la semplificazione e la qualità della regolazione*.

Fin qui i provvedimenti riguardano i servizi pubblici in generale. Solo l'anno successivo, con la Direttiva del ministro per i beni e le attività culturali del 18 ottobre 2007, *Per l'adozione della Carta della qualità dei servizi degli Istituti e dei luoghi della cultura*, si forniscono linee guida per:

- la predisposizione degli elementi descrittivi da prevedere nella carta della qualità dei servizi;
- l'individuazione delle tipologie di servizi rilevanti per l'utenza per i quali definire standard e impegni di qualità;
- la determinazione dei propri impegni e standard di qualità nell'ambito dei parametri di riferimento definiti;
- la definizione di forme di tutela e partecipazione degli utenti;
- le modalità operative per la realizzazione del progetto (Approfondimento 7.3).

Qualche anno più tardi, il D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, *Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*, modificato con D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, all'art. 32 (*Obblighi di pubblicazione concernenti i servizi erogati*), co. 1, sancirà, per le pubbliche amministrazioni, l'obbligo della pubblicazione della carta dei servizi o del documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici.



Approfondimento 7.3

La carta dei servizi negli istituti e luoghi della cultura: obiettivi, struttura e contenuti

La carta dei servizi ha un duplice fine, interno ed esterno: da un lato, è un documento di programmazione e controllo di gestione che fissa le attività e i relativi standard di prestazione che un'organizzazione vuole erogare nel medio termine (solitamente 3 anni); dall'altro, è un vero e proprio contratto con gli utenti, ovvero una dichiarazione di impegni, che informa circa i

contenuti dei servizi offerti esplicitandone i relativi standard di qualità da raggiungere. La carta dei servizi è sostanziata da indicatori qualitativi e quantitativi, che consentono all'organizzazione di misurare le proprie potenzialità e i propri vincoli e agli utenti di verificare la qualità del servizio erogato. Costituisce, dunque, il risultato dell'interrelazione tra la missione, la fisionomia di un'organizzazione, ovvero le proprie caratteristiche, e le esigenze della domanda. Poiché i vincoli sono controllabili, incontrollabili e semi-controllabili, la carta dei servizi è il punto di partenza per il processo incrementale di miglioramento continuo. Date le sue caratteristiche, è cosa ben diversa da un regolamento, non avendo valore normativo-prescrittivo, così come da una guida ai servizi, perché non spiega come utilizzare i servizi stessi, e ancora di più da un manifesto pubblicitario, in quanto non ha funzione promozionale. Infine, la carta dei servizi è un documento scritto, di carattere didascalico e comunicativo, finanche amichevole, avendo come obiettivo quello di facilitare l'accesso ai servizi.

Pur nella diversità dei contenuti, ogni carta dei servizi degli istituti e luoghi della cultura dovrebbe prevedere le seguenti componenti:

1. *scopo*: perché è stata scritta, cos'è, cosa contiene e a cosa serve. In particolare, la carta dei servizi contiene l'impegno a erogare servizi nel rispetto di indicatori che consentano all'utente di verificarne la rispondenza, preavvertendo dei possibili disservizi e sottolineando l'utilità dei reclami, ovvero di segnalazioni di non conformità, al fine del miglioramento incessante;
2. *struttura*: le caratteristiche essenziali dell'organizzazione che eroga il servizio (natura giuridico-istituzionale, struttura organizzativa, sede, storia, missione e patrimonio);
3. *principi*: uguaglianza e imparzialità, continuità, partecipazione, efficacia ed efficienza (cfr. Direttiva del presidente del consiglio dei ministri del 27 gennaio 1994, *Principi sull'erogazione dei servizi pubblici*);
4. *servizi*: sintetica descrizione dei servizi e dei prodotti offerti distinti per tipologia;
5. *standard*: livelli di erogazione di ciascun servizio secondo indicatori di misurazione basati su parametri qualitativi o variabili quantitative;
6. *progetti di miglioramento* che ci si propone di realizzare nel tempo di validità della carta (a breve e medio termine);
7. *reclami*: modalità di gestione degli errori e di inoltro di reclami, proposte e suggerimenti di miglioramento del servizio da parte degli utenti; alla carta va pertanto allegato il modulo di reclamo;
8. *risarcimento*, modalità di risarcimento dell'utente nel caso di reclamo; il risarcimento non deve essere necessariamente monetario, ma deve costituire una sorta di "rimedio".

Negli istituti e luoghi della cultura di proprietà statale la carta dei servizi è stata introdotta con Direttiva del ministro per i beni e le attività culturali del 18 ottobre 2007, *Per l'adozione della Carta della qualità dei servizi degli Istituti e dei luoghi della cultura*. Nel 2019 ICOM Italia ha inoltre fornito

una serie di raccomandazioni sulla redazione di una carta della qualità dei servizi (ICOM, 2019).

In aggiunta a tali interventi normativi, e con un impatto anche maggiore, un input rilevante all'introduzione della cultura della qualità nei musei italiani è stato dato dal D.Lgs. 112/1998 e dagli interventi normativi che ne sono conseguiti. Al fine di dare attuazione all'art. 150, co. 6, del D.Lgs. 112/1998, con D.M. 10 maggio 2001 è stato pubblicato l'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*⁵. Concepito come uno strumento di supporto al trasferimento della gestione di musei e di altri beni culturali di proprietà dello Stato alle regioni, alle province e ai comuni in base al principio di sussidiarietà, negli anni l'*Atto di indirizzo* è diventato una piattaforma condivisa per la crescita della qualità dei musei italiani (Negri e Sani, 2001; Maresca Compagna e Sani, 2008), pur in assenza di trasferimenti di gestione. Redatto da un gruppo tecnico di lavoro composto da rappresentanti del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, delle regioni, dell'ANCI e dell'UPI, il documento è distinto in 8 ambiti, uno per ogni area di funzionamento dei musei, per i quali vengono proposti obiettivi di qualità, requisiti minimi e linee guida operative:

- *Ambito I*: status giuridico (statuto e/o regolamento del museo);
- *Ambito II*: assetto finanziario (bilancio o documento contabile);
- *Ambito III*: strutture del museo (spazi esterni, interni, sistemi di allestimento e illuminazione ecc.);
- *Ambito IV*: personale (figure professionali);
- *Ambito V*: sicurezza del museo (*safety* e *security*, sicurezza attiva e passiva);
- *Ambito VI*: gestione e cura delle collezioni;

⁵ <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/04/Atto-di-indirizzo-sui-criteri-tecnico-scientifici-e-sugli-standard-di-funzionamento-e-sviluppo-dei-musei-DM-10-maggio-2001.pdf>.

- *Ambito VII*: rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi;
- *Ambito VIII*: rapporti con il territorio.

L'art. 150 del D.Lgs. 112/1998 è stato successivamente abrogato dall'art. 184 del D.Lgs. 42/2004. Sebbene ampiamente semplificato, l'impianto dell'*Atto di indirizzo* è stato ripreso dal D.M. 21 febbraio 2018, n. 113, *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale*⁶, in attuazione dell'art. 114 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, e successive modificazioni. L'elaborazione di tali livelli uniformi di qualità, validi per musei, monumenti e aree archeologiche, è il risultato di un lavoro congiunto del Ministero, delle Regioni e degli enti locali, a cui hanno contribuito docenti universitari, funzionari pubblici ed esperti del settore museale e della gestione e valorizzazione del patrimonio culturale. Rispetto al D.M. 10 maggio 2001 vengono previsti 3 macro-ambiti rilevanti, ulteriormente distinti in sotto-ambiti:

1. *Organizzazione*: status giuridico, contabilità e finanze, struttura, attività, personale;
2. *Collezioni*: monitoraggio periodico dello stato conservativo delle collezioni, gestione e controllo formalizzati delle procedure di movimentazione, incremento del patrimonio, registrazione, documentazione e catalogazione del patrimonio, esposizione permanente, esposizione temporanea, programmi e attività di studio e ricerca, organizzazione dei depositi;
3. *Comunicazione e rapporti con il territorio*: rapporti con il pubblico e comunicazione, rapporti con il territorio e con gli stakeholder.

Per ciascun ambito sono indicati standard minimi e obiettivi di miglioramento.

6

https://storico.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1523359335541_RE GISTRATO_D.M._21_FEBBRAIO_2018_REP._113.pdf.

Riferimenti bibliografici

- BITNER M.J., HUBBERT A.R. (1993), "Encounter Satisfaction vs. Overall Satisfaction vs. Quality: The Customer's Voice", in Rust R.T., Oliver R.L., edited by, *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage, Newbury Park, CA, pp. 71-93.
- CAMP R.C. (1989), *Benchmarking. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Quality Press, Milwaukee, WI.
- CIRRINCIONE A., CARÙ A. (2017), "Benefici, bisogni e sistema di offerta", in Dubini P., Montanari F., Cirrincione A., a cura di, *Management delle aziende culturali*, Egea, Milano, pp. 143-207.
- COSSONS N. (1985), "Making museums market orientated", in SMC, edited by, *Museum are for people*, Scottish Museum Council, Edinburgh, pp. 41-47.
- DEMING W.E. (1950), *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, Nippon Kagaku Gijutsu Remmei, Tokio.
- DI DOMENICO G. (2002), *Percorsi della qualità in biblioteca*, Vecchiarelli, Manziana.
- FERRARO V. (2011), "Restyling museum role and activities: European best practices towards a new strategic fit", *Il capitale culturale*, 2, pp. 133-177.
- GRÖNROOS C. (1978), "A service-orientated approach to the marketing of services", *European Journal of Marketing*, 12(8), pp. 588-601.
- GRÖNROOS C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, 20(4), pp. 298-314.
- GRÖNROOS C., RAVALD A. (2011), "Service as business logic: implications for value creation and marketing", *Journal of Service Management*, 22(1), pp. 5-22.
- GUMMESSON E. (1995), "Relationship marketing: its role in the service economy", in Glynn W.J., Barnes J.G., edited by, *Understanding Services Management*, Wiley, New York, NY, pp. 244-68.
- HUDSON K. (2003), "Musei ed esposizioni orientate al visitatore. Ricette per il successo", in Negri M., *Manuale di museologia per i musei aziendali*, Rubbettino, Soveria Mannelli, pp. 204-210.
- IACOBUCCI D., GRAYSON K.A., OSTROM A.L. (1994), "The Calculus of Service Quality and Customer Satisfaction: Theoretical and Empirical Differentiation and Integration", in Swartz T.A., Bowen D.E., Brown S.W., edited by, *Advances in Service Marketing and Management*, vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-67.

- ICOM (2019), *Raccomandazione sulla redazione di una Carta della Qualità dei Servizi*, <https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2020/03/ICOMItalia.Raccomandazione.Cartaservizi.2019.pdf>.
- MARESCA COMPAGNA A., SANI M. (2008), *Musei di qualità. Sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*, Gangemi, Roma.
- MINUTI M., HINNA A., FERRARI R. (2012), "Il benchmark dei musei di eccellenza: un modello per lo studio del settore", *Economia della cultura*, Fascicolo Speciale, pp. 97-120.
- NEGRI M., SANI M. (2001), *Museo e cultura della qualità*, Clueb, Bologna.
- OLIVER R.L. (1994), "A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts", in Swartz T.A., Bowen D.E., Brown S.W., edited by, *Advances in Service Marketing and Management*, vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 65-85.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64, pp. 12-40.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 111-124.
- QUINN J.B., BARUCH J.J., PAQUETTE P.C. (1987), "Technology in Services", *Scientific American*, 257(6), pp. 50-58.
- SARDANELLI D. (2024), *The perception of power: why consumers rule (or think they do)*, Giappichelli, Torino.
- SARDELLI A. (2001), *Dalla certificazione alla Qualità Totale*, Editrice Bibliografica, Milano.
- SARTOR M., ORZES G. (2020), *La Gestione della Qualità. Strumenti, metodi e standard*, McGraw-Hill, Milano.
- SHOSTACK G.L. (1977), "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, 41, pp. 73-80.
- SOLIMINE G., a cura di (2003), *Gestire il cambiamento. Nuove metodologie per il management della biblioteca*, Editrice Bibliografica, Milano.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, 68, January, pp. 1-17.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 1-10.

VENTURA R. (2004), *La biblioteca al servizio dell'utente. Customer satisfaction e strategie di management*, Editrice Bibliografica, Milano.

ZEITHAML V.A., BITNER M.J., GREMLER D.D. (1996), *Services Marketing: Integrating Customers. Focus Across the Firm* (4th Edition), McGraw-Hill, New York.

8

La creazione del valore nei musei: il ruolo del marketing

Dopo aver chiarito alcuni persistenti pregiudizi nei confronti del marketing, il capitolo discute i concetti chiave della disciplina, il cui obiettivo primario risiede nella creazione di valore congiunto per l'impresa e il consumatore. Tali concetti vengono applicati allo specifico caso degli istituti e luoghi della cultura, approfondendo obiettivi e peculiarità del marketing museale. Vengono dunque presentate le diverse fasi del processo di creazione del valore, distinguendo tra marketing analitico, marketing strategico e marketing operativo in ambito museale. Relativamente alla componente analitica si introduce il sistema informativo di marketing (SIM) e si presentano metodi, strumenti e finalità delle ricerche di marketing; successivamente si passa alla fase strategica definendone gli step chiave (baricentro strategico, segmentazione, targeting, posizionamento e condotta competitiva); infine, nella definizione della *value proposition*, le leve di marketing vengono applicate agli istituti museali. Nell'ultima parte viene esaminato il ruolo del digitale nel marketing esterno dei musei.

di *Mara Cerquetti, Concetta Ferrara e Domenico Sardanelli*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- marketing museale nelle sue componenti analitica, strategica e operativa;
- metodi, strumenti e finalità delle ricerche di marketing per le organizzazioni museali;

- **definizione della strategia di marketing, attraverso il baricentro strategico, la segmentazione, il targeting, il posizionamento e la condotta competitiva;**
 - **costruzione della value proposition e applicazione del marketing operativo ai musei;**
 - **possibilità offerte dal *digital marketing* alle organizzazioni museali.**
-

8.1 Introduzione o dell'utilità del marketing

Nonostante il suo crescente contributo alla società, il marketing è ancora oggi circondato da un'aura negativa, indice di una diffusa ignoranza e della persistenza di pregiudizi nei suoi confronti. Tale attività sconta, infatti, gli effetti di una percezione distorta, oltre che riduttiva: da un lato, continua ancora troppo spesso a essere identificata con le vendite o con la sola pubblicità; dall'altro, l'attività comunicativa, in particolare pubblicitaria, viene altrettanto frequentemente vista come persuasiva, manipolatoria e ingannevole (Di Gregorio *et al.*, 2021).

Il peso di certi pregiudizi è anche maggiore quando si accosta il marketing alla cultura e ai beni culturali, per la non trascurabile diffidenza delle scienze umane nei suoi confronti. Parallelamente alla crescente affermazione della disciplina nel settore culturale, non manca infatti chi associa l'attività al profitto a tutti i costi, ai grandi numeri a scapito della qualità, alle grandi mostre a danno della valorizzazione delle collezioni permanenti (Montanari, 2013).

I tempi dovrebbero essere però più che maturi per riconoscere la neutralità e l'utilità del marketing, così da poterne apprezzare anche il possibile contributo alla società e alle grandi questioni sociali, dalle disuguaglianze ai cambiamenti climatici. Parimenti se ne potrebbe riconoscere il valore per i beni culturali (Dragoni, 2005).

Come ci ricorda il dizionario di Economia e Finanza dell'Enciclopedia Italiana, il marketing è una «funzione organizzativa e [un] insieme di processi finalizzati a creare, comunicare e trasferire valore [...], in modo che ne beneficino sia l'organizzazione sia i suoi stakeholder» (Cappellari, 2012). Per questo può essere definito una sorta di “giano bifronte”, il cui duplice obiettivo è la creazione congiunta di valore per i clienti/utenti ed eventuali altri stakeholder da un lato e per l'impresa dall'altro (Cozzi, 2013, p. 2). Tali

obiettivi, sebbene diversi, sono strettamente connessi in una logica *win-win* e non in competizione, nella misura in cui la creazione di valore per l'organizzazione dipende dalla capacità di generare valore all'esterno. Specificità del marketing rispetto ad altre funzioni aziendali è quella di essere una funzione di confine e di interfaccia con l'ambiente esterno (Cozzi e Ferrero, 2004, pp. 12-13), con il compito di raccogliere, analizzare e interpretare le informazioni relative alla struttura del mercato e ai suoi cambiamenti al fine di soddisfare i bisogni della domanda. Il marketing è, inoltre, una funzione diffusa, che alimenta tutte le funzioni aziendali, affinché gli input esterni vengano correttamente recepiti in ogni fase del processo produttivo.

Quando applicato al settore culturale, «il marketing è sempre l'insieme degli strumenti a disposizione dell'organizzazione per generare comportamenti da parte del pubblico favorevoli al raggiungimento dei suoi obiettivi organizzativi» (Bourgeon-Renault, 1993, p. 38, traduzione propria). In questa prospettiva, un buon marketing è quello che nell'identificare e soddisfare i bisogni degli utenti conferma, e non travisa, la missione di un'organizzazione culturale (Lewis, 1994). Ne consegue che, se l'organizzazione che se ne fa promotrice è non profit, il marketing non avrà il profitto come fine, ma piuttosto potrà generare externalità positive per il contesto di riferimento (cap. 3).

Una corretta azione di marketing per i beni culturali è quella in grado di avviare un processo continuo di acquisizione di dati e informazioni, nonché di elaborazione di conoscenze per conseguire nel modo più efficiente la missione dell'organizzazione e creare valore nel lungo periodo in una prospettiva multidimensionale e multi-stakeholder (Cerquetti, 2014, pp. 72-73):

1. per il patrimonio culturale, in termini di conservazione nel tempo dello stock di capitale culturale fisico;
2. per l'organizzazione stessa, in termini di sopravvivenza dell'organizzazione culturale e di un suo sviluppo nel tempo, attraverso una gestione efficace ed efficiente che consenta di attrarre maggiori finanziamenti, pubblici e privati, onde garantire l'innalzamento dei livelli di qualità delle dotazioni e delle prestazioni museali in un'ottica *service-centred*;
3. per tutti i suoi stakeholder, interni ed esterni: direttamente, al fine di soddisfare le esigenze culturali dei pubblici e quelle del personale, e

indirettamente, garantendo altresì benefici socio-culturali ed economici per la comunità locale e gli operatori del territorio.

In sintesi, un'organizzazione culturale che è in grado di creare valore (culturale) per i propri utenti, crea valore (economico) per sé stessa, attraendo – direttamente, attraverso gli introiti da bigliettazione, e indirettamente, attraverso sussidi pubblici e privati – maggiori risorse per garantire nel lungo periodo la conservazione dello stock di capitale culturale materiale e immateriale conservato (Cerquetti e Ferrara, 2018) e, in un processo di miglioramento continuo, innovare la propria offerta al fine di soddisfare nuovi e crescenti pubblici e così creando benefici materiali e immateriali per il contesto di riferimento, in termini di sviluppo di opportunità economiche e professionali, coesione sociale e innalzamento della qualità della vita (Montella, 2009).

Nello specifico dei beni culturali possiamo dunque far coincidere l'attività di marketing con la valorizzazione, ovvero, secondo quanto previsto dal Codice dei beni culturali e del paesaggio, con l'esercizio delle funzioni e la disciplina delle «attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura», comprendendo «anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale» (D. Lgs 42/2004, art. 6). Se si riuscisse a vedere il marketing in questa prospettiva, forse potremmo liberarci dei molti pregiudizi che lo avvolgono.

Il processo di marketing management è tradizionalmente articolato in 3 livelli (Castaldo e Grosso, 2023), a cui corrisponde la successione degli argomenti presentati nei paragrafi che seguono:

- il *marketing analitico* supporta l'impresa nel suo orientamento al mercato, include l'analisi dell'ambiente in senso ampio, così come l'analisi della domanda, della concorrenza e degli intermediari;
- il *marketing strategico* prevede le fondamentali decisioni di segmentazione della domanda, targeting e posizionamento dell'offerta;
- il *marketing operativo* consiste nella progettazione e implementazione delle strategie identificate nella fase del marketing strategico, attraverso il marketing mix.



Figura 8.1 Il processo di marketing management

Fonte: elaborazione propria da Castaldo e Grosso, 2023, p. 25.

Il marketing management prevede infine un ultimo livello, corrispondente a una fase di controllo e pianificazione, volta a verificare i risultati delle politiche di marketing attuate e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi fissati all'inizio del processo di marketing (Figura 8.1). A questa fase può seguire la decisione di confermare o eventualmente rivedere le scelte attuate nella fase strategica e operativa, attivando dunque un processo circolare (Castaldo e Grosso, 2023, p. 25).

8.2 La conoscenza del mercato

Come tutte le organizzazioni che propongono servizi al pubblico, anche le organizzazioni culturali necessitano di una profonda conoscenza del mercato di riferimento per operare in maniera efficace ed efficiente. Le decisioni di marketing poggiano infatti sulla conoscenza del mercato e della sua possibile evoluzione nell'immediato futuro e nel lungo termine. Il patrimonio di conoscenze di marketing di un'impresa è organizzato e salvaguardato dal cosiddetto sistema informativo di marketing, fulcro dell'intero apparato

di raccolta, interpretazione e disseminazione dei dati e delle informazioni di marketing.

8.2.1 Il sistema informativo di marketing

Le persone e gli organi preposti a guidare un'organizzazione hanno costantemente bisogno di informazioni sui fenomeni di mercato per prendere decisioni ponderate. Per esempio, il direttore di un museo che voglia innovare il percorso espositivo riguardante una specifica sezione avrà bisogno di informazioni sull'attuale livello di soddisfazione degli utenti del museo, sulle attività implementate da altri musei, e sul successo di pubblico di iniziative simili.

Il Sistema Informativo di Marketing (SIM) risponde proprio all'esigenza di fornire ai decisori aziendali dati, informazioni e conoscenza in maniera tempestiva e accurata. Il SIM è un costrutto ideale, che non corrisponde a un ruolo organizzativo o a un ufficio specifico (Mattiacci e Pastore, 2021). In linea di principio, esso comprende l'insieme delle risorse e delle strutture di volta in volta dedite alla raccolta, all'analisi e all'interpretazione dei dati di marketing, al fine di guidare le decisioni strategiche e operative dell'impresa. La concreta manifestazione del SIM dipende dalle caratteristiche aziendali. Nelle piccole imprese potrebbe essere del tutto assente un ufficio preposto alla raccolta dei dati di marketing, che è invece interamente svolta in maniera informale dagli operatori del front-office. In un'impresa che opera nel settore dei beni culturali non è raro che il SIM si costituisca intorno alle informazioni sui visitatori fornite dalle guide turistiche, dal personale di biglietteria e di guardiania e da tutte quelle figure che si interfacciano costantemente con il pubblico. Il SIM rappresenta quindi il motore conoscitivo dell'impresa che, a partire dai dati, ovvero da fotografie dei fenomeni di mercato, genera le informazioni – cioè, interpretazioni di quei dati – che servono ai manager per agire.

Pertanto, il SIM è contemporaneamente un insieme (Troilo, 2014) di:

- *attività*, che sostanziano il processo di trasformazione dei dati in informazioni, e di queste in conoscenza;
- *tecnologie*, che consentono la raccolta, la conservazione e l'analisi dei dati;

- *procedure organizzative*, che codificano le modalità attraverso le quali svolgere le singole attività;
- *metodi e tecniche*, attraverso le quali i dati vengono raccolti, analizzati e trasformati in informazioni utili a guidare le decisioni;
- *persone*, che rappresentano il nucleo fondamentale del SIM, costituito dai produttori e dai fruitori della conoscenza di mercato.

Sulla base dello scopo per cui vengono raccolti, i dati si distinguono in dati primari e dati secondari. I dati primari vengono prodotti per rispondere a un interesse conoscitivo del soggetto (per esempio, un'organizzazione culturale) che li raccoglie. I dati secondari sono invece già stati prodotti per altri scopi (dall'organizzazione medesima o da altri soggetti esterni), ma vengono presi in considerazione in un secondo momento dall'organizzazione per perseguire una propria specifica esigenza conoscitiva.

I dati possono anche essere classificati in base alla fonte da cui provengono, distinguendo così tra dati da fonti interne, che vengono prodotti da persone o funzioni appartenenti all'organizzazione stessa per l'ordinario svolgimento delle attività di marketing oppure per interessi conoscitivi specifici, e dati da fonti esterne, che provengono invece da persone o istituzioni indipendenti dall'organizzazione.

Incrociando i due criteri di classificazione or ora considerati – scopo della raccolta e fonti dei dati – si ottengono quattro diversi tipi di dati: i dati primari da fonti interne (raccolti dall'organizzazione per un proprio interesse conoscitivo), i dati primari da fonti esterne (che l'organizzazione fa raccogliere per i propri scopi a soggetti esterni, come le agenzie specializzate in ricerche di marketing), i dati secondari da fonte interne (prodotti all'interno dell'organizzazione per altri scopi e successivamente adattati alle esigenze di una ricerca di marketing) e i dati secondari da fonti esterne (che sono stati ottenuti da soggetti terzi per i loro fini particolari, come per esempio quelli raccolti da istituti nazionali o sovranazionali di statistica, ministeri, banche, associazioni di categoria, società di ricerche di mercato ecc.).

8.2.2 Le ricerche di marketing

In questo quadro, la ricerca di marketing si configura come quell'attività sistematica di progettazione, raccolta, analisi e disseminazione di dati e

informazioni che mira a risolvere uno specifico problema (ricerca *ad hoc*) di marketing (Kotler *et al.*, 2019). Una ricerca di marketing consta di varie fasi:

1. *individuazione del problema di marketing*, che di solito consiste nel trovare il miglior corso d'azione tra un ventaglio di opzioni possibili (per esempio, selezionare un tipo di azione promozionale per lanciare una nuova offerta all'interno di un museo);
2. *definizione della domanda di ricerca*: a partire dal problema di marketing, e quindi per risolvere un certo dilemma decisionale, ci si pone un quesito conoscitivo (per esempio, scoprire quali fattori spingono i visitatori a rispondere maggiormente a una certa azione promozionale rispetto a un'altra);
3. *definizione del design della ricerca*: al fine di indagare la domanda di ricerca, occorre specificare il metodo della ricerca (per esempio, sperimentale o osservazionale), lo strumento di raccolta dei dati (per esempio, questionario standardizzato o intervista in profondità) e il tipo di analisi dei dati (per esempio, analisi di regressione) che si vuole condurre. In generale, occorre tenere presente qual è la finalità della ricerca. Una ricerca di marketing può infatti perseguire una finalità esplorativa (indagare un fenomeno totalmente nuovo per cui non si ha nessuna conoscenza pregressa), descrittiva (partendo da certe conoscenze pregresse, si cerca di espanderle descrivendo il fenomeno di interesse), predittiva (ottenere stime di parametri del campione osservato e usarle per predire casi non osservati), prescrittiva-normativa (decidere il miglior corso d'azione, dati certi limiti), esplicativa-confermativa o causale (utilizzare la raccolta e l'analisi dei dati come mezzo per confermare un sistema di ipotesi circa le relazioni causa-effetto tra le variabili di interesse). A seconda della finalità della ricerca sarà più o meno opportuno scegliere un approccio qualitativo, uno quantitativo, oppure un approccio misto, in cui vengono combinate fasi qualitative e fasi quantitative della ricerca. La distinzione tra questi due approcci – qualitativo e quantitativo – risiede nel tipo di processi di conoscenza adottati (la ricerca qualitativa predilige i processi induttivi, mentre quella quantitativa preferisce tendenzialmente i processi deduttivi della conoscenza) e nel tipo di informazioni prodotte (informazioni che vengono rappresentate verbalmente nel caso dell'approccio qualitativo, e numericamente nel caso

dell'approccio quantitativo) (Mattiacci e Pastore, 2021). Inoltre, le indagini qualitative avranno per lo più finalità di tipo esplorativo e descrittivo, mentre le indagini quantitative possono essere impiegate per finalità più disparate (e dunque, non solo quelle esplorativo-descrittive, ma anche per finalità predittive, esplicative e normative). Nondimeno, l'approccio qualitativo consente di norma una comprensione più profonda, anche se difficilmente generalizzabile, di un fenomeno, mentre l'approccio quantitativo si orienta verso il tentativo di spiegare numericamente le relazioni tra le variabili coinvolte nel fenomeno, di solito con l'intento di generalizzare le risultanze dal campione osservato alla popolazione. La scelta dell'uno o dell'altro approccio (o di un approccio misto) condiziona gli strumenti di raccolta dei dati che verranno utilizzati e le tecniche di analisi dei dati che verranno impiegate;

4. *raccolta dei dati*: una volta pianificata la ricerca, i dati vengono effettivamente raccolti. Tale fase può anche prevedere di recuperare dati secondari, qualora siano più adeguati a rispondere alla domanda di ricerca, oppure comportino un minore dispendio di risorse rispetto all'ottenimento di dati primari;
5. *analisi dei dati*: i dati raccolti vengono analizzati utilizzando la tecnica appropriata alla formula di ricerca che è stata pianificata in precedenza. I dati vengono così interpretati e trasformati in informazioni;
6. *presentazione dei risultati*: alla fine del processo di ricerca, viene predisposto un report in cui vengono presentati i risultati, che idealmente devono consentire di rispondere alla domanda di ricerca.

Sebbene siano qui presentate sequenzialmente, queste fasi non vengono sempre e comunque percorse in maniera rigidamente lineare, poiché in ogni fase è possibile riconsiderare alcuni elementi e ritornare a una fase precedente per ricalibrare il processo di ricerca.

8.2.2.1 Le indagini qualitative: interviste, focus group e osservazione

Le indagini qualitative si contraddistinguono per un approccio idiografico alla ricerca, cioè votato all'analisi di casi singoli, dei quali si cerca di comprendere le particolarità e le idiosincrasie. I ricercatori, nell'adottare metodi qualitativi, hanno di solito scarse esigenze inferenziali, poiché non si interessano tanto di generalizzare i risultati osservati sul campione

all'intera popolazione di riferimento, quanto piuttosto di scandagliare un fenomeno di interesse esaminando alcuni esemplari emblematici.

Nell'ambito di un'indagine qualitativa, il ricercatore può adoperare diversi strumenti per la raccolta dei dati, come le interviste in profondità, i focus group e l'osservazione partecipante.

L'intervista in profondità (*in-depth interview*) è un'interazione tra un intervistatore e un intervistato che avviene senza una sequenza standardizzata di domande. Si tratta di un tipo di intervista personale, in quanto caratterizzata da un rapporto diretto e non mediato tra intervistato e intervistatore, e che quindi stimola (anziché rifuggirle) le reciproche influenze tra questi due attori della conversazione. Gli scambi comunicativi sono quindi non preordinati o prevedibili e si inseriscono all'interno di una cornice comunicativa definita dalle aspettative dei partecipanti connesse con la diversità dei ruoli, e dagli stati emotivi che emergono in conseguenza dei temi affrontati. Caratteristica peculiare dell'intervista in profondità, rispetto per esempio al questionario standardizzato, è la rilevanza che acquisisce la comunicazione non verbale, tanto da parte dell'intervistato quanto da parte dell'intervistatore. Inoltre, il contesto in cui l'intervista avviene assume un ruolo rilevante e non dovrebbe essere scelto dall'intervistatore ma dall'intervistato, in modo da far sì che questi sia quanto più sereno e rilassato nel rilasciare l'intervista. Il compito delicato dell'intervistatore è l'ascolto attivo, che gli consenta di andare oltre la superficie delle parole, mettendo da parte i propri pregiudizi e facendo emergere il non detto. Sovente l'intento dell'intervista in profondità è quello di ottenere dall'intervistato una descrizione in prima persona di un qualche tipo di dominio dell'esperienza (Thompson *et al.*, 1989). Nell'ambito dei beni culturali, una ricerca di marketing potrebbe prevedere delle interviste in profondità agli appartenenti alla comunità locale di un museo per indagare i significati che gli intervistati attribuiscono al patrimonio culturale locale e come questo concorra alla costituzione dell'identità personale e collettiva.

Il focus group è una tecnica che prevede di riunire un gruppo contenuto di individui affinché discutano liberamente sui temi oggetto della ricerca. La discussione è stimolata da un moderatore che regola la conversazione e si assicura che non diverga rispetto agli obiettivi della ricerca. Il focus group può essere assimilato a una intervista in profondità di gruppo (Cerquetti e Ferrara, 2018), anche se, quando si ricorre al focus group, l'unità di analisi

è il gruppo; dunque, i dati raccolti non vanno considerati come provenienti dai singoli partecipanti, ma dal gruppo nel suo insieme. Inoltre, l'oggetto di analisi principale è come l'interazione tra i partecipanti influenzi cognizioni, emozioni e comportamenti dei singoli partecipanti. Le dinamiche di gruppo, in un ambiente che assicuri discrezione e protezione per i suoi membri, possono supportare i soggetti nell'esprimere le proprie opinioni senza filtri, stimolandoli a rivederle sulla scorta delle considerazioni degli altri partecipanti. Allo stesso tempo, la presenza di conflitto all'interno del gruppo può osteggiare i flussi comunicativi e impedire che i partecipanti esprimano le loro "vere" opinioni. In questi casi compito del moderatore è quello di capire le motivazioni sottostanti alla verbalizzazione di certe opinioni e spronare i partecipanti a smussare atteggiamenti conflittuali. Il focus group è particolarmente indicato in situazioni in cui un clima informale e amichevole può favorire (anziché inibire) l'interazione tra i partecipanti e la libera espressione di opinioni che più difficilmente emergerebbero da interviste individuali. Per esempio, un'organizzazione museale potrebbe utilizzare la tecnica del focus group per far emergere le motivazioni soggiacenti a una scarsa propensione alla visita da parte di una specifica categoria di utenti.

Infine, il metodo dell'osservazione prevede che il ricercatore si immerga completamente nella situazione che intende studiare, osservando il fenomeno mentre questo si sta svolgendo (Troilo, 2014). In questo modo si possono rilevare caratteristiche del fenomeno che difficilmente verrebbero alla luce attraverso l'interrogazione diretta dei soggetti, superando i problemi connessi con la difficoltà dei soggetti a separare le loro conoscenze dal contesto che le ha generate oppure a esplicitare delle conoscenze implicite. Si suole distinguere tra tre tipi di osservazione a seconda del ruolo dell'osservatore:

1. il partecipante a tutti gli effetti (*complete participant*): viene anche definita osservazione partecipante completa e prevede che l'osservatore, senza svelare il suo intento conoscitivo e quindi la propria identità di ricercatore, partecipi al fenomeno oggetto di indagine come se fosse un qualunque altro attore coinvolto;
2. il partecipante osservatore (*participant as observer*): in questo caso l'osservatore rivela i propri interessi conoscitivi agli altri attori e ne riceve preventivamente il consenso a partecipare. In questa modalità di interazione il rischio è che i partecipanti attivino, anche

inconsapevolmente, delle difese e quindi che non si comportino in maniera naturale in presenza dell'osservatore estraneo;

3. l'osservatore puro (*observer as participant*): definita anche osservazione non partecipante, in cui il ricercatore si limita a osservare il fenomeno senza interagire minimamente con i soggetti che vi sono coinvolti.

Un museo o un sito archeologico possono costituire il setting ideale per una ricerca basata sull'osservazione da parte di un team di ricercatori interessati, per esempio, a ricostruire il percorso di visita preferito da un certo segmento di visitatori. In questo caso, la tipologia più adeguata potrebbe essere quella dell'osservazione non partecipante, in cui i ricercatori si limitano a osservare il comportamento dei visitatori senza interagire con essi, avvalendosi anche, alla bisogna, di materiale fotografico o videoregistrato (Daengbuppha *et al.*, 2006).

8.2.2.2 Le indagini quantitative: survey ed esperimenti

L'approccio quantitativo determina sostanziali differenze nella raccolta dei dati rispetto all'approccio qualitativo. I metodi di raccolta fondamentali per le ricerche di marketing sono la survey e l'esperimento. Il primo tipo di raccolta prevede la predisposizione di un questionario strutturato (Malhotra *et al.*, 2017), le cui domande sono definite prima dell'inizio dell'intervista. La strutturazione del questionario consente una certa varietà nei metodi di somministrazione:

- l'intervista faccia-a-faccia, in cui l'intervistatore legge le domande alla presenza dell'intervistato e ne registra le risposte su un supporto cartaceo oppure su un terminale elettronico (nel qual caso si parla di CAPI, *Computer-Aided Personal Interview*);
- l'intervista telefonica, anche definita CATI (*Computer-Aided Telephone Interview*), in cui il campione viene selezionato tra una lista di abbonati ai servizi telefonici e l'intervista viene svolta direttamente al telefono;
- l'intervista postale, che prevede che gli intervistati dapprima ricevano presso il proprio domicilio o luogo di lavoro un pacchetto contenente il questionario, le istruzioni per la compilazione, la busta per il ritorno e, eventualmente, anche un incentivo alla risposta. La compilazione del questionario avviene pertanto in via del tutto autonoma da parte

dell'intervistato, al quale è richiesto di re-inviarlo al mittente secondo modalità predefinite;

- l'intervista online, chiamata CAWI (*Computer-Aided Web Interview*), in cui il rispondente compila il questionario direttamente online, consentendo di abbattere tempi e costi dell'indagine.

Nel questionario strutturato non è solo l'ordine e il contenuto delle domande a essere stabilito preventivamente, ma anche l'ordine e il contenuto delle opzioni di risposta per ciascuna domanda. A seconda della struttura delle risposte, si distinguono quindi diverse tipologie di domande. Anzitutto, in base alla chiusura delle risposte, si distinguono le domande a risposta chiusa (con modalità di risposta stabilite in anticipo) da quelle a risposta aperta, in cui all'intervistato viene data la libertà di inserire un testo (di un certo numero massimo di caratteri). Generalmente, i questionari strutturati prevedono un numero limitato di domande a risposta aperta, normalmente previste per categorie residuali di risposta e per consentire di cogliere i commenti degli intervistati. Le domande a risposta chiusa invece possono essere a loro volta distinte in diversi tipi:

- domande dicotomiche, con due sole categorie di risposta, per esempio del tipo sì/no, oppure visiteretei/non visiteretei;
- domande a risposta multipla: prevedono più categorie di risposta mutualmente esclusive, tra le quali al rispondente è richiesto di sceglierne una e una soltanto;
- domande con scale di misurazione, il cui obiettivo è quello di rilevare l'intensità con cui il rispondente si posiziona rispetto alla variabile espressa dalla domanda. Per esempio, come indicatore di *customer satisfaction* si può porre ai visitatori la domanda "Quanto è soddisfatto della mostra che ha visitato?", rilevando le risposte su una scala di misurazione da 1 ("Per niente soddisfatto") a 5 ("Completamente soddisfatto").

Il questionario, specialmente quando somministrato in un singolo istante nel tempo, rientra di solito in disegni di ricerca di tipo osservazionale (o correlazionale), in cui, cioè, si possono osservare le associazioni o correlazioni tra due o più variabili, attraverso analisi multivariate, ma difficilmente

si ottengono risultati dirimenti riguardo alle relazioni di causa-effetto tra le variabili stesse.

L'esperimento, a differenza della survey, è lo strumento principe delle ricerche di marketing di tipo causale (Malhotra *et al.*, 2017), in quanto prevede la diretta manipolazione della variabile indipendente (la causa) da parte del ricercatore, al fine di verificare se essa determini un cambiamento nella variabile dipendente (l'effetto). Per questa ragione, l'esperimento consta di almeno due condizioni sperimentali:

1. un gruppo sperimentale, sottoposto alla manipolazione della variabile indipendente;
2. un gruppo di controllo, nel quale la manipolazione non avviene.

Lo scopo è quello di verificare se, a seguito della manipolazione, si verifica una differenza significativa sulla variabile dipendente tra il gruppo sperimentale e quello di controllo. Per eliminare l'impatto di variabili esterne, l'esperimento si serve della randomizzazione delle condizioni sperimentali: gli individui vengono assegnati in modo casuale al gruppo sperimentale o a quello di controllo. Per esempio, il direttore di un museo, per testare la soddisfazione dei visitatori nei confronti dell'introduzione di un nuovo dispositivo digitale di supporto alla visita, potrebbe commissionare la realizzazione di un esperimento. In una siffatta situazione, la variabile indipendente sarebbe la presenza del nuovo dispositivo e quella dipendente sarebbe costituita dalla *customer satisfaction*. L'esperimento dovrebbe quindi prevedere che in alcuni giorni del mese, selezionati tramite un processo casuale, il nuovo dispositivo digitale venga messo a disposizione degli utenti. Alla fine di ciascun giorno del mese, sia che il dispositivo sia presente o meno, viene effettuata la rilevazione della customer satisfaction. Se viene rilevata una variazione positiva nei livelli di soddisfazione dei visitatori, è possibile, poiché è stata implementata la randomizzazione, attribuire questa variazione alla manipolazione della variabile indipendente.

8.3 La definizione della strategia di marketing

La pianificazione strategica del marketing museale dovrebbe porsi l'obiettivo di massimizzare il valore creato tanto per l'impresa-museo quanto per

gli altri stakeholder che troviamo nell'ambiente di riferimento, a partire dai visitatori fino alle imprese delle filiere connesse e correlate.

8.3.1 Il baricentro strategico

La prima preoccupazione della strategia di marketing è quella della definizione del baricentro strategico dell'organizzazione, cioè di quell'insieme di fattori che devono guidarla e ispirarla nell'arco evolutivo della sua esistenza (Mattiacci e Pastore, 2021). Il baricentro strategico è influenzato dalla storia dell'impresa e dal patrimonio di risorse, tangibili e intangibili, che la costituiscono. Esso è costituito dalla missione, dai valori e dagli obiettivi di lungo termine (cap. 4).

Le attività definiscono invece:

- lo stadio della filiera in cui si colloca l'organizzazione;
- il prodotto che si offre;
- il mercato a cui l'organizzazione si rivolge.

8.3.2 La segmentazione e il targeting

Una volta chiarito il baricentro strategico dell'impresa, la pianificazione strategica si occupa di definire il grado di personalizzazione della *value proposition* che si intende offrire. Questa decisione implica un *trade-off* tra efficacia ed efficienza (Troilo, 2014). Infatti, perseguire la massima personalizzazione, e quindi realizzare una proposizione di valore *ad hoc* per ogni singolo cliente/utente permetterebbe da un lato di rendere il cliente completamente soddisfatto nelle proprie aspettative (massima efficacia), ma dall'altra comprometterebbe inevitabilmente l'efficienza, in quanto l'apparato organizzativo sarebbe oberato dalla creazione e gestione di un numero elevato di proposizioni di valore. Al contrario, una strategia di *mass marketing* (cioè, di marketing indifferenziato, che propone un'unica proposizione di valore all'intero mercato) perverrebbe con facilità a grandi livelli di efficienza grazie all'estrema semplificazione della *value proposition*, a discapito però dell'efficacia, per la difficoltà di andare incontro perfettamente alle esigenze di tutti i clienti appartenenti al mercato.

Tra i due estremi del *mass marketing* e del *one-to-one marketing* si colloca la segmentazione (Kotler, 1989), che consiste nella disaggregazione del mercato di riferimento in gruppi o segmenti di consumatori omogenei al loro interno e disomogenei tra di loro. La valutazione dell'omogeneità interna e della disomogeneità esterna avviene sulla base dei cosiddetti criteri di segmentazione, cioè di quelle variabili, socio-anagrafiche (per esempio, età, genere, reddito), psicografiche (per esempio, personalità, stili di vita) o comportamentali (per esempio, fedeltà alla marca, conoscenza e intensità d'uso del prodotto) che consentono di operare una classificazione degli individui appartenenti al mercato. Segmentare il mercato consente di scomporre una domanda eterogenea in segmenti di dimensioni minori e analizzabili in profondità per coglierne i mutamenti e poter così predisporre un'offerta specifica e competitiva e rispondere in maniera puntuale ai bisogni del consumatore. L'impresa può così valutare quali sono i segmenti sui quali è opportuno concentrare i propri investimenti poiché presentano le migliori opportunità di penetrazione e conquista della quota di mercato.

Il targeting è la fase strategica che consiste nella scelta del segmento target, ovvero quello sul quale occorre focalizzarsi. Questa decisione viene intrapresa sulla scorta di considerazioni relative a due dimensioni:

- l'attrattività del segmento: afferisce a fattori esogeni all'impresa, cioè le minacce e le opportunità che il micro-ambiente e il macro-ambiente offrono relativamente a quello specifico segmento;
- la capacità competitiva dell'impresa nel servire il segmento: concerne i fattori endogeni all'impresa, cioè i punti di forza e di debolezza dell'impresa nell'indirizzarsi a quello specifico segmento.

La valutazione dell'attrattività del segmento si fonda su un'analisi approfondita tanto sul lato della domanda, quanto sul versante dell'offerta. L'analisi della domanda consiste nel considerare l'attuale dimensione del segmento di mercato e le prospettive di sviluppo del segmento stesso. Tale valutazione viene svolta cercando di mappare il ciclo di vita del prodotto consumato nel segmento di mercato considerato. Il segmento in questione risulterà più o meno attrattivo a seconda della fase del ciclo di vita (introduzione, sviluppo, maturità e declino) in cui si colloca. Per esempio, un museo che intenda proporre un nuovo percorso espositivo potenziato con strumenti di realtà aumentata potrebbe avvedersi del fatto che questa specifica offerta è in una fase di sviluppo (caratterizzata per sua natura da alti tassi

di crescita del mercato) in un certo segmento di visitatori. Pertanto, quel segmento risulterà molto attrattivo, in quanto la copertura e la penetrazione di questo sub-mercato è potenzialmente in crescita nel breve periodo.

L'analisi dell'offerta consiste nella valutazione e quantificazione delle molteplici forze competitive che potenzialmente insistono sullo stesso segmento di mercato. Si va a valutare la consistenza e la pericolosità della concorrenza orizzontale diretta (imprese che realizzano lo stesso tipo di prodotto) e indiretta (imprese che offrono merceologie affini, volte a soddisfare lo stesso bisogno di base), e della concorrenza verticale, cioè con operatori posti a monte (fornitori) o a valle (distributori) della filiera di produzione. Quanto meno intensa risulta la concorrenza su un dato segmento, tanto più quel segmento risulterà attrattivo.

L'altra dimensione da analizzare per la scelta del target è quella della capacità endogena dell'impresa di far fronte alle esigenze del segmento di mercato. In quest'area, l'impresa fa una ricognizione delle risorse interne che rappresentano dei punti di forza o, all'opposto, di debolezza. Gli elementi da considerare sono molteplici e non definibili a priori, senza considerare le specificità del mercato e della categoria merceologica in cui si opera. Elementi passibili di valutazione possono essere, per esempio, la competenza del personale (che deve essere tarata soprattutto in relazione allo specifico segmento), la reputazione del museo (nei confronti degli individui appartenenti al segmento), la fedeltà e la soddisfazione degli utenti appartenenti al segmento, le relazioni con gli stakeholder primari e secondari ecc.

Dalla valutazione congiunta dei fattori esogeni (attrattività del segmento) ed endogeni (capacità competitiva dell'impresa) emerge il segmento che presenta il migliore bilanciamento di entrambi e pertanto può essere eletto a segmento target dell'impresa culturale. Selezionando un segmento target (marketing concentrato) o più segmenti target (marketing differenziato) l'impresa può focalizzarsi su una porzione ridotta del mercato potenziale, concentrando gli sforzi di marketing sui segmenti più profittevoli.

8.3.3 Il posizionamento e la condotta competitiva

Se le fasi di segmentazione e targeting servono a individuare le porzioni del mercato per le quali creare valore, la successiva fase di posizionamento

serve a stabilire qual è la collocazione della marca nella mente dei clienti e quale posizionamento intende perseguire.

Premessa necessaria alla definizione del posizionamento competitivo di un museo rispetto ad altre imprese è il fenomeno della *rational addiction* che caratterizza il processo di formazione delle preferenze di consumo in ambito culturale (Stigler e Becker, 1977; Trimarchi, 1993; Pilotti, 2003). In ragione del processo di apprendimento implicato nelle scelte di consumo culturale e della rilevanza dei consumi accumulati, per i beni culturali possiamo infatti parlare di **utilità marginale** crescente, in quanto la visita di un museo, se positiva, lungi

dal nuocere agli altri istituti o luoghi della cultura, stimola la visita di altri siti di interesse culturale, attivando un processo incrementale di tipo orizzontale (ai fini dell'ampliamento delle conoscenze) e verticale (in termini di approfondimento e affinamento delle conoscenze). Dunque, a differenza di altre tipologie di consumo, l'utilità marginale non decresce, ma aumenta in maniera più che proporzionale all'aumentare del consumo sulla base di un meccanismo di *rational addiction*.

Utilità marginale

L'utilità marginale è l'incremento del livello di utilità, ovvero di soddisfazione, che si trae dal consumo di un bene. La legge dell'utilità marginale decrescente stabilisce che l'utilità marginale di un bene diminuisce all'aumentare del consumo del bene stesso, secondo il principio per cui il consumo ne riduce il bisogno (es. più bevo, meno ho sete).

L'analisi di posizionamento consiste nell'individuare la posizione del brand e dei competitor rispetto ai benefici ricercati dai clienti/utenti. Pertanto, per procedere a questo tipo di analisi è necessario dapprima individuare quali sono i benefici che si ricercano nel prodotto o servizio. Per quanto concerne la visita ai musei o più in generale il consumo di servizi museali, i particolari benefici ricercati dagli utenti potrebbero essere, per esempio, l'autorevolezza del curatore di una mostra, il costo del biglietto, la cortesia del personale, la competenza delle guide ecc. Compito di chi effettua l'analisi sarà quello di individuare un numero adeguato di benefici ricercati dagli utenti e di ordinarli in base al livello di priorità assegnatogli dagli utenti stessi. Nell'esempio fatto, potrebbe essere che gli individui appartenenti al target considerino prioritaria l'autorevolezza del curatore e, in second'ordine, il livello del prezzo del biglietto.

Successivamente all'individuazione dei benefici ritenuti prioritari dai clienti/utenti, si valuta il posizionamento dell'impresa e dei competitor

rispetto a questi benefici, cioè quanto i player che operano sul mercato riescano a presidiare questi benefici nei confronti del segmento target. Quest'operazione può essere compiuta con l'ausilio di mappe percettive di posizionamento, cioè degli spazi cartesiani in cui i diversi competitor vengono rappresentati come punti con coordinate sugli assi, che invece rappresentano i benefici ricercati prioritariamente dai clienti/utenti.

L'analisi di posizionamento fa emergere quali sono i vuoti di offerta, cioè le aree delle mappe percettive che sono scarsamente presidiate dai competitor (in cui vi è quindi poco affollamento di imprese). Queste aree rappresentano interessanti possibilità di posizionamento per l'impresa. Più nello specifico l'impresa dovrebbe eleggere a obiettivo di posizionamento dei vuoti di offerta che siano però quanto più vicini è possibile al posizionamento ideale.

Alla scelta del posizionamento consegue la decisione della condotta competitiva da adottare per raggiungere il posizionamento prescelto. La condotta competitiva può essere di due tipi fondamentali:

- di differenziazione dell'offerta: il vantaggio competitivo da perseguire è in questo caso rappresentato dalle caratteristiche distintive del prodotto, che lo rendono unico rispetto a quello dei concorrenti, e che consente di praticare un prezzo superiore alla media di mercato (*premium price*);
- di competizione sul prezzo (*price competition*): il vantaggio competitivo è costituito dal prezzo inferiore alla media di mercato, che impone però il contenimento dei costi e conduce a un'offerta poco differenziata rispetto alla concorrenza.

L'organizzazione si orienta verso l'una o l'altra di queste due strategie fondamentali in funzione della propria capacità di perseguirle e del settore in cui opera. L'influenza del micro-ambiente e delle spinte competitive intra-settoriali sono di fatto delle barriere all'entrata nel mercato dalle quali il decisore aziendale non può prescindere. In particolare, il settore dei beni culturali è intrinsecamente caratterizzato da un'offerta fortemente differenziata, in quanto ogni value proposition fonda su uno stock di capitale culturale unico e infungibile (Sacco, Trimarchi, 2003), con un forte legame con il territorio di riferimento e la sua storia (*embeddedness*) (Approfondimento 8.1). Queste caratteristiche dovrebbero guidare le organizzazioni museali verso condotte competitive basate sulla differenziazione combinate con la

necessità di conseguire vantaggi di costo, in un'ottica di innovazione continua in risposta alle esigenze espresse dai pubblici.



Approfondimento 8.1

Strategie per il posizionamento dei musei locali: dall'esperienza dei musei all'esperienza del territorio

Se si considera l'incessante continuità territoriale dei fenomeni storici (Montella, 2009) e il carattere di ubiquità e diffusione del patrimonio culturale italiano (Toscano, 1998, p. 55), sintetizzato nelle cosiddette 5 C - capillarità, continuità, contestualità, complementarità e compenetrazione (Golinelli, 2008; Cerquetti, 2014), il vantaggio competitivo dei musei locali non può che essere ricercato nella stretta trama di relazioni che insiste tra lo stock di capitale culturale musealizzato e il patrimonio culturale diffuso.

In questa prospettiva, l'approccio più efficace per il posizionamento dei musei locali può essere individuato nella strategia del "museo-territorio" che, identificando il suo *asset* fondamentale nel rapporto tra il museo e il contesto circostante, trasforma il "museo-istituto" in una vera e propria porta di accesso e chiave di lettura del territorio. La strategia del "museo-territorio" può essere declinata in 4 distinte strategie (Montella, 2003; Dragoni, 2005; Golinelli, 2008):

- **Museo-risarcimento:** consiste nella ricontestualizzazione degli oggetti musealizzati rispetto all'ecosistema storico, culturale, sociale ed economico di origine, attraverso un'operazione di "risarcimento" basata sulla ricostruzione e comunicazione al pubblico della funzione originaria dei beni e del loro legame con l'ambiente di provenienza;
- **Museo-rete:** prevede l'estensione della strategia del museo-risarcimento dal museo ai musei più vicini, le cui raccolte si completano vicendevolmente. L'implementazione di tale strategia consiste nel garantire l'accessibilità fisica e intellettuale dei musei complementari e la valorizzazione dei loro reciproci legami, in direzione dell'organizzazione di reti/sistemi museali territoriali;
- **Museo-piazza:** concepisce il museo come un luogo di sosta, permanenza e incontro e non più solo di visita. Tale strategia consiste nell'attrezzare uno o più spazi del museo con servizi di sosta, accessibili anche a coloro che non fruiscono della visita alle esposizioni, che facilitino l'incontro, e con apparati informativi che promuovano la frequentazione consapevole del territorio. Secondo questo approccio, il museo-piazza si pone come il luogo in cui iniziare la visita del territorio, una sorta di vetrina del tessuto culturale e produttivo locale;
- **Museo-itineraria:** consiste nel trasformare il museo nel cardine di itinerari culturali più ampi, una vera e propria stazione di servizio per percorsi

turistici più ricchi per capillarità e significati rispetto ai tradizionali percorsi del turismo di massa.

8.4 La costruzione della value proposition museale

L'ultimo step del processo di marketing management prevede la progettazione e implementazione delle strategie definite nella fase del marketing strategico attraverso il marketing mix (McCarthy, 1960). Ai fini della costruzione della value proposition un'organizzazione può far leva su diversi fattori che possono cambiare nel tempo anche in relazione ai cambiamenti del mercato e al diverso ruolo del marketing tra le funzioni aziendali. A tal riguardo, dagli anni '60 del Novecento ad oggi la funzione di marketing ha assunto un'importanza crescente all'interno delle organizzazioni passando dall'essere una funzione tra le altre a «una cultura che pervade l'intera organizzazione e che richiede costantemente efficaci interazioni tra tutte le funzioni aziendali» (Cozzi, 2009, p. 5). Nel passaggio dalla gestione dell'attività di marketing come strumento funzionale allo sviluppo dell'impresa (*marketing management*) a una gestione orientata al marketing (*marketing-oriented management*) il fine è diventato la creazione di valore congiunto per il cliente e per l'impresa, «attraverso l'identificazione e la soddisfazione delle esigenze della domanda, l'ottimizzazione della propria posizione di mercato, la massimizzazione della capacità reddituale di lungo periodo e l'adattamento ai cambiamenti di mercato» (Cerquetti 2014, p. 56). In questa prospettiva, anche in relazione alla progressiva saturazione del mercato, il focus dell'impresa si è spostato gradualmente dalla singola transazione (marketing transazionale) alla creazione di un rapporto continuativo e di lungo termine con il cliente (marketing relazionale). Questo processo ha investito anche le organizzazioni culturali.

Più nello specifico, a partire dagli anni '70, con la progressiva affermazione dell'economia dei servizi, le politiche di marketing si estendono alle componenti immateriali dei servizi. Si afferma così il marketing mix allargato (Booms e Bitner, 1981), che alle 4P del marketing mix (*product, promotion, price, place*) (Approfondimento 8.2) ha affiancato tre nuove leve: le persone (*people*), la parte tangibile (*physical evidence*) e il processo (*process*). In ambito museale, la componente personale del servizio include tutti gli attori che hanno un ruolo nell'erogazione e nella fruizione del servizio, ovvero il

personale di front-office, l'utente e gli altri utenti che possono essere presenti al momento dell'erogazione del servizio. Il personale di front-office, attraverso la sua attività, promuove il servizio; per l'utente rappresenta l'organizzazione e pertanto col suo comportamento è in grado di influenzare tutte le dimensioni della qualità. La presenza di altri visitatori al momento dell'erogazione del servizio può influenzare la percezione del servizio e della sua qualità positivamente – qualora sviluppi adeguatamente la dimensione sociale del processo di erogazione del servizio e favorisca l'aiuto reciproco – o negativamente – se comporta situazioni spiacevoli, come per esempio abuso della cortesia di una guida, eccessivo affollamento nelle sale del museo, comportamenti scorretti o ritardi. Il compito del marketing dei servizi è quello di operare contestualmente sul personale del museo – gestendo con cura le fasi di reclutamento e formazione ma anche stimolando l'impegno e la motivazione – e sugli utenti – gestendo in maniera attiva le interazioni tra i visitatori. La parte tangibile del servizio corrisponde al *servicescape* museale, ovvero allo spazio fisico in cui viene erogato il servizio, incluse tutte le componenti tangibili interne ed esterne che ne facilitano l'erogazione (insegne, parcheggi, arredi, segnaletica, layout spaziale, qualità e temperatura dell'aria, materiale informativo ecc.). Nel contesto del marketing dei servizi il *servicescape* può agire come confezione, poiché “incarta” il servizio, trasmettendo ai consumatori l'immagine esterna di ciò che contiene, come facilitatore, supportando e agevolando le performance di coloro che operano nell'ambiente, come mezzo di socializzazione, in quanto aiuta a comunicare i ruoli, i comportamenti e le relazioni attese, e come mezzo di differenziazione, differenziando un museo dai suoi concorrenti e segnalando i segmenti di mercato a cui ci si rivolge. Il processo corrisponde, invece, al flusso delle attività attraverso cui il museo eroga un servizio. Il marketing dei servizi ha il compito di gestire il livello di partecipazione dell'utente all'erogazione del servizio, che dipende dalle specifiche scelte aziendali e dal tipo di servizio (Zeithaml *et al.*, 1996).

La progressiva centralità del consumatore conduce poi al passaggio dal modello delle 4P alle 4C del marketing mix (Schultz *et al.*, 1993). Secondo tale approccio, il focus del marketing si sposta dal prodotto in sé (product) al consumatore a cui si rivolge il prodotto/servizio (*consumer*), dal prezzo (price) all'insieme dei costi (di trasporto, immateriali ecc.) che il cliente/utente deve sostenere per ottenere un prodotto/servizio (*cost*), dalla promozione (promotion) alla comunicazione (*communication*), concetto

più ampio che include ogni tipo di relazione tra il museo e il visitatore, e dal punto vendita (*place*) alla convenienza (*convenience*) anche in relazione alla diffusione degli strumenti digitali e dei canali online.

A partire dalla seconda metà degli anni '90, il consumatore – sempre più esigente e selettivo nella valutazione delle offerte che provengono dal mercato – assume infine piena consapevolezza del suo potere contrattuale diventando il vero protagonista dei mercati. In questo contesto, l'impresa si rende conto dell'inefficacia della mera applicazione – seppur integrata – di strategie di marketing esterno. Le relazioni assumono un ruolo centrale non solo all'esterno dell'organizzazione, in direzione dei clienti/utenti, ma anche all'interno dell'impresa stessa. Le organizzazioni estendono così le attività di marketing alla gestione delle relazioni con coloro che operano all'interno dell'impresa e con tutti gli stakeholder esterni, in una prospettiva di marketing integrato. Il marketing integrato individua nell'impresa, nei clienti/utenti e nel personale di front office i tre attori chiave di un sistema integrato di relazioni, funzionale alla creazione, al mantenimento e al rispetto delle promesse aziendali (Zeithaml *et al.*, 1996). In ambito museale, il marketing esterno riguarda la relazione tra il museo e i visitatori e corrisponde alla fase in cui il museo fa delle promesse ai suoi potenziali utenti; consiste nella gestione delle tradizionali attività del marketing management, con specifico riferimento alla comunicazione di marketing. Il marketing interno interessa la relazione tra il museo e il personale addetto all'erogazione del servizio e si focalizza sul mantenimento delle promesse aziendali; consiste in un'attività costante volta alla diffusione e al rafforzamento, tra il personale, della cultura del servizio, attraverso la creazione di elevati livelli di cooperazione, fiducia, soddisfazione e nel coinvolgimento delle risorse umane nei processi decisionali, in direzione di un ambiente di lavoro positivo, con significative ripercussioni positive anche in fase di erogazione del servizio, in termini di motivazione e comunicazione dell'immagine aziendale. Il marketing interattivo consiste, infine, nella gestione delle interazioni fra personale di contatto e utenti e corrisponde al momento in cui il museo mantiene le promesse fatte. Il marketing integrato ha il compito di implementare strategie di allineamento volte a colmare i gap che possono crearsi tra la comunicazione esterna, le modalità di erogazione del servizio museale e le aspettative e la percezione degli utenti, in direzione di un servizio che abbia un livello di qualità pari o superiore alle aspettative

dell'utente. In tale prospettiva per l'azienda-museo diventa cruciale la gestione:

- delle promesse di servizio, mediante una comunicazione efficace e coordinata di promesse realistiche;
- delle aspettative degli utenti, nell'ottica della trasparenza e della fidelizzazione;
- della comunicazione di marketing interno, attraverso l'allineamento del personale con gli utenti e un'attività di comunicazione verticale e orizzontale in grado di fornire un servizio in linea con l'immagine veicolata.

Verso la fine del XX secolo, l'impresa accentua ulteriormente il ruolo delle relazioni, in direzione di un approccio relazionale totale, secondo il quale le attività di marketing interessano in maniera olistica la gestione di tutte le reti di un'organizzazione. In questa prospettiva, il marketing relazionale totale si configura come «l'interazione in reti di relazioni» (Gummesson, 1999, p. 40) che affida all'impresa il compito di creare, mantenere e sviluppare le relazioni non solo con i consumatori finali, ma con l'intera rete di stakeholder aziendali, sulla base di relazioni win-win di lungo termine. Il marketing relazionale totale segna definitivamente il passaggio da un approccio lineare e unidirezionale a un approccio ciclico e multidirezionale orientato alla coproduzione del valore.



Approfondimento 8.2

Le 4 leve del marketing mix in ambito museale

Le leve del marketing mix, anche note come le 4 P del marketing, sono il prodotto (*product*), il prezzo (*price*), la comunicazione (*promotion*) e la distribuzione (*place*).

Nel caso di un museo il prodotto coincide con il servizio e può essere di tipo:

- **generalista (o indifferenziato), se rispondente a un'esigenza condivisa da tutti i segmenti di visitatori (per esempio, un pannello informativo collocato lungo il percorso di visita);**
- **differenziato, ovvero volto a soddisfare i bisogni di un certo numero di segmenti (per esempio, una visita guidata tematica o in lingua straniera);**

- focalizzato, rivolto alle esigenze di un cluster molto specifico e ristretto, e spesso associato a una politica di prezzo (elevato), come nel caso dell'affitto di una sala del museo per un evento aziendale.

Il prezzo di vendita viene definito sulla base dei costi sostenuti dall'azienda per produrre il prodotto/servizio, dall'elasticità della domanda e dalla pressione della concorrenza. I musei, in quanto organizzazioni non profit, non prevedono un prezzo di mercato per l'accesso. Tuttavia possono attuare politiche di prezzo. Nei musei italiani, per esempio, è previsto il pagamento di un biglietto, con agevolazioni per diverse categorie di utenti (in base all'età, alla professione ecc.); nei musei nazionali inglesi l'ingresso è libero; nel caso del Metropolitan Museum di New York, per i residenti nello stato di New York e gli studenti di NY, NJ e CT il prezzo è suggerito, ovvero previsto, ma non specificato (*The amount you pay for tickets is up to you*). I musei possono inoltre fare politiche di bundling, come nel caso delle card museali o dei biglietti cumulativi che consentono l'accesso a più musei.

La politica di comunicazione è l'insieme delle azioni attuate da un'impresa per presentare i propri prodotti al mercato, con l'intento di indurre, preservare o modificare i modelli di comportamento dei diversi operatori di mercato (consumatori, fornitori, competitor) e trarne un vantaggio competitivo. Pertanto, l'obiettivo non riguarda soltanto l'aumento delle vendite, ma anche la creazione e il rafforzamento dell'immagine aziendale. A tale scopo le politiche di comunicazione non si rivolgono soltanto al mercato (comunicazione esterna), ma anche al personale interno all'azienda che spesso è a diretto contatto con il pubblico (comunicazione interna). Tra i principali strumenti di comunicazione esterna rientrano la pubblicità, le promozioni, la rete di vendita, la comunicazione nel punto vendita e il marketing diretto, le sponsorizzazioni e le relazioni pubbliche. Le politiche di comunicazione interna sono estremamente eterogenee sia in termini di obiettivi e strumenti sia in relazione alla dimensione delle imprese e al loro grado di integrazione. Nelle imprese più piccole, la forma di comunicazione più utilizzata è quella personale che può far ricorso a diversi strumenti, come lo scambio di informazioni mediante riunioni, comitati e circolari, la formazione interna, manuali ecc. Più strutturate e solitamente rivolte al personale di vendita sono invece le modalità di comunicazione interna adottate dalle aziende di maggiori dimensioni. Nel caso dei musei la comunicazione esterna è finalizzata a far conoscere il museo, le sue attività e i servizi offerti ai pubblici potenziali e a tutti gli stakeholder di riferimento; tra gli obiettivi della comunicazione interna rientrano invece la formazione, l'aggiornamento e la motivazione del personale.

L'ultimo step del marketing operativo, nonché ultima leva del marketing mix, è la gestione dei canali distributivi, ovvero del percorso seguito da un prodotto per passare dalla sfera di disponibilità del produttore a quella del cliente/utente finale. In base all'intensità distributiva individuata dall'azienda, la distribuzione può essere di tre tipi:

- distribuzione estensiva: l'azienda colloca il suo prodotto presso tutti i rivenditori che ne fanno richiesta, senza particolari scelte o limitazioni, massimizzando in questo modo la sua presenza sul mercato;
- distribuzione selettiva: l'azienda seleziona un numero limitato di rivenditori, sulla base di criteri coerenti con il suo posizionamento;

- **distribuzione esclusiva:** l'azienda individua un numero limitatissimo di rivenditori; rientra in questa categoria la vendita in esclusiva in cui l'azienda affida l'intermediazione di un prodotto a un solo distributore per una determinata zona.

Negli ultimi anni, anche a seguito delle restrizioni dovute alla pandemia da Covid-19 e sulla spinta del Piano Triennale per la Digitalizzazione e l'Innovazione dei Musei (2019), un numero crescente di musei ha iniziato a vendere i propri biglietti anche attraverso i canali online.

8.5 Il ruolo del digitale nel marketing esterno dei musei

L'interazione con i visitatori è da sempre un'area problematica per le organizzazioni museali, che spesso soffrono della mancata sistematizzazione delle attività di raccolta dei dati dei clienti e di comunicazione verso di essi. In questo senso, gli strumenti del digital marketing rappresentano un passo in avanti notevole, caratterizzandosi per la possibilità di accompagnare il cliente nel *customer journey* prima, durante e dopo la visita, con una pervasività sconosciuta agli strumenti di comunicazione tradizionali.

Il digital marketing consiste nell'uso delle tecnologie per consentire alle attività di marketing di migliorare la conoscenza dei clienti/utenti accordandosi così ai loro bisogni. Anche in ambito museale l'utilizzo degli strumenti del digital marketing presenta notevoli vantaggi rispetto ai mezzi di comunicazione tradizionali (Maulini, 2019), soprattutto in termini di:

- *rapidità:* i mezzi digitali consentono di raggiungere una grande quantità di pubblici in tempi molto veloci e con altrettanto veloci tempi di risposta;
- *multimedialità:* i mezzi digitali favoriscono l'ibridazione e l'utilizzo simultaneo e sinergico di più mezzi di comunicazione (testi, immagini, video ecc.), che vengono per certi versi tradotti nel mezzo digitale e possono coesistere con gli altri mezzi in questa nuova veste;
- *interattività:* il digital marketing consente ai pubblici di interagire con i contenuti *corporate* fornendo feedback o proponendo contenuti originali a propria volta. Si supera quindi la logica dei flussi comunicativi *one-to-many*, favorendo invece flussi di tipo *one-to-one*, *many-to-one* e *many-to-many*;

- *misurabilità*: i risultati di un'azione di comunicazione digitale sono facilmente misurabili grazie a visualizzazioni, click, interazioni, commenti ecc.;
- *convenienza*: i *digital media* offrono notevoli vantaggi dal punto di vista dell'economicità, favorita dalla logica dell'*open source* e della condivisione che caratterizza Internet. Consentono, inoltre, di raggiungere un'audience molto ampia a costi sostenibili, superando i limiti imposti dalla collocazione geografica. Infine, i *digital media* si configurano spesso come *earned media*, cioè strumenti che, pur non essendo di proprietà dell'impresa (*owned media*, come per esempio il personale di front-office) né disponibili presso terzi dietro pagamento di un corrispettivo (*paid media*, come le inserzioni pubblicitarie televisive), sono gratuiti o a bassissimo costo, in quanto generati spontaneamente dal bacino di utenza. Un esempio di *earned media* è il passaparola (*word-of-mouth*) su una certa impresa o un certo brand generato sui social media.

Come in molti altri settori, anche in quello dei beni culturali, una spinta propulsiva allo sviluppo di servizi digitali è venuto dalle restrizioni imposte dalla diffusione della pandemia da Covid-19. Un'indagine proposta da NEMO (Network of European Museum Organisations) sull'impatto del Covid sui musei europei nella prima metà del 2020 ha riportato perdite ingenti per i musei (NEMO, 2020), a causa delle chiusure forzate; tuttavia, la pandemia ha favorito l'imporsi di una "nuova normalità" in cui la comunicazione museale online e l'approccio *phygital* – basato sull'interazione tra fisico e digitale – sono diventati elementi di attrazione per nuovi pubblici oltre quelli tradizionali. In questo senso, la pandemia sembra aver accelerato processi latenti e consentito ai musei e agli operatori culturali di ripensare alle forme di attrazione e coinvolgimento dei visitatori.

Più in generale, le nuove tendenze registrano la costituzione di un *e-servicescape*, cioè di uno spazio di erogazione dei servizi museali completamente o parzialmente digitalizzato, anche attraverso l'ausilio degli strumenti di *virtual* e *augmented reality*. Il successo di questo processo di digitalizzazione nell'incrementare la soddisfazione dei visitatori e riportarli verso la fruizione dei beni culturali (sia nella loro versione fisica che dematerializzata) non è ancora facilmente prevedibile e, molto probabilmente, dipenderà dalla capacità di integrare sinergicamente lo spazio digitale e quello

fisico. Difatti, si può pensare a diversi modi di utilizzare la tecnologia nel contesto dei beni culturali (Simone *et al.*, 2022):

- utilizzo in back-office della tecnologia, ai fini del miglioramento delle pratiche amministrative e di conservazione dei beni culturali;
- utilizzo della tecnologia per assistere i visitatori durante la visita negli ambienti fisici del museo, come per esempio attraverso applicazioni mobili (cap. 9);
- utilizzo della tecnologia per supportare la preparazione o la continuazione della visita oltre gli spazi fisici del museo, per esempio attraverso i contenuti del sito web dell'organizzazione;
- utilizzo della tecnologia per favorire forme miste di esperienza fisica e digitale nei musei (*phygital museum*).

Nel contesto delle strategie di *content marketing*, il sito web dell'organizzazione riveste un ruolo cruciale nel fare da collante tra i diversi canali digitali dell'organizzazione. Questa centralità del sito web può essere descritta ricorrendo al modello dell'*hub-and-spoke*, cioè di una rete costituita da un nodo centrale (cioè, per l'appunto, il sito web) a cui sono collegati a raggiera tutti gli altri nodi (ovvero, gli altri canali digitali dell'organizzazione, come per esempio le pagine social). Il vantaggio di una siffatta configurazione sta nel fatto che il sito web, che di norma è l'unico tra i canali digitali a essere completamente di proprietà dell'impresa e quindi pienamente controllabile, fa da collettore per tutti i canali web dell'organizzazione, favorendo l'integrazione dei contenuti e delle forme comunicative.

In questo scenario, il web può offrire molteplici strumenti e opportunità anche per la comunicazione culturale e la valorizzazione del patrimonio museale, sia sul piano dei contenuti che delle forme di narrazione. Pertanto, diventa fondamentale per gli istituti museali definire una specifica strategia – la *web strategy* – attraverso cui fare delle scelte e identificare delle priorità che siano coerenti con la missione istituzionale, l'identità visiva e la *brand awareness*. A tal proposito, grazie al lavoro del gruppo di ricerca Digital Cultural Heritage, nel 2019, ICOM Italia ha pubblicato uno schema per analizzare e valutare la web strategy degli istituti e dei luoghi della cultura (ICOM, 2019). Si tratta di uno strumento operativo finalizzato a supportare i musei nella definizione della loro strategia comunicativa online e ad

avviare una prima valutazione statistica della web strategy museale in Italia. Pertanto, esso è innanzitutto uno strumento di monitoraggio della web strategy museale e uno strumento di progettazione che precede e ne supporta la realizzazione. Il documento individua 5 livelli di intervento a loro volta articolati in parametri, funzionali a supportare il museo nell'autovalutazione e progettazione della sua strategia web (Tabella 8.1).

Tabella 8.1 Lo schema di web strategy museale di ICOM Italia

<i>Livello</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Parametro</i>	<i>Aspetti considerati</i>
I. Struttura dei contenuti	Analizzare le strategie che determinano il tono di voce e la reputazione del museo nei diversi motori di ricerca	1. Menu e contenuti	- Modalità di organizzazione dei contenuti e delle voci all'interno dei menu
		2. Link esterni e interni	- Presenza di link tra i contenuti delle diverse pagine del sito - Presenza di link a risorse esterne - Presenza di contenuti di piattaforme esterne incorporate nel sito
		3. Scrittura per il web	- Capacità di parole chiave, titoli, sottotitoli e testi di comunicare la gerarchia dei contenuti
II. Strategia dei contenuti	Analizzare i contenuti (testuali e multimediali) che descrivono l'istituzione museale	4. Tipologia dei contenuti	- Esistenza di una strategia nell'impostazione dell'architettura della narrazione
		5. Contenuti per pubblici differenziati	- Differenziazione dello stile per target
		6. Informazioni	- Presenza di uno spazio dedicato a informazioni pratiche e alla presentazione del museo

		7. Internazionalizzazione	- Presenza di contenuti multilingua
III. Progetto dell'interfaccia	Analizzare l'aspetto grafico e la disposizione nella pagina del sito web	8. Operabilità	- Efficacia e comprensibilità dell'interfaccia del sito
		9. Responsive design	- Capacità del sito di adattarsi automaticamente al dispositivo utilizzato dall'utente
		10. Identità visiva	- Elementi visibili del brand - Comunicazione non verbale
		11. Strumenti di condivisione	- Condivisione dei contenuti sui social network - Frequenza di pubblicazione dei post - Tempistica di risposta a commenti e notifiche
IV. Creazione di comunità	Analizzare l'interazione del museo con altri musei e con i pubblici e la sua capacità di stimolare l'interazione tra gli utenti	12. Dialogo museo-pubblico	- Possibilità per gli utenti di comunicare con il museo
		13. Cataloghi online	- Presenza di piattaforme di pubblicazione
		14. Monitoraggio	- Presenza di strumenti di monitoraggio e conoscenza del pubblico
		15. Gestione e riuso dei contenuti	- Presenza di strumenti che favoriscono l'interazione tra utenti e la gestione e condivisione dei contenuti
V. Grado di interazione	Analizzare gli strumenti di interazione che permettono all'utente di creare e condividere contenuti	16. Licenze per il riuso dei contenuti	- Presenza di licenze d'uso e <i>copyright</i> sui contenuti

		17. Creazione di contenuti da parte degli utenti	- Possibilità per gli utenti registrati di accedere ad aree riservate tramite cui annotare, aggiungere e creare contenuti
--	--	--	---

Fonte: elaborazione propria da ICOM, 2019.

Tra le molte funzioni per cui possono essere utilizzati anche nel contesto dei beni culturali, i media digitali sono particolarmente adatti al raggiungimento di tre finalità (Maulini, 2019, p. 170):

- raccontare (*storytelling*): attraverso il sito web e i social media è possibile raccontare storie che catturino l'attenzione e l'interesse del pubblico, dalla storia del museo a quella delle sue collezioni e del patrimonio conservato. Si possono inoltre raccontare la visione, la missione e i valori dell'istituzione museale, le persone che vi lavorano all'interno, il lavoro quotidiano, i progetti futuri ecc.;
- coinvolgere (*engagement*): attraverso i media digitali si possono stimolare la partecipazione, l'interazione e il coinvolgimento degli utenti, creare contenuti interessanti e attrattivi, fare domande e fornire risposte, giocare con gli utenti rafforzando il legame con i propri fan e follower; indicatori di engagement possono essere considerati i like ai post pubblicati dall'istituzione, le condivisioni dei post, o altri tipi di azioni, come la sottoscrizione di newsletter e la richiesta di informazioni riguardo ai servizi offerti;
- promuovere (*promotion*): anche attraverso campagne di web e social advertising è possibile promuovere le attività e i servizi offerti dall'istituzione museale.

Riferimenti bibliografici

BOOMS B.H., BITNER M.J. (1981), "Marketing strategies and organizational structures for service firms", in Donnelly J.H., George W.R., a cura di, *Marketing of services*, American Marketing Association, Chicago, pp. 47-51.

BOURGEON-RENAULT D. (2009), *Marketing de l'Art et de la Culture*, Dunod, Paris.

- CAPPELLARI R. (2012), "Marketing", in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma, [http://www.treccani.it/enciclopedia/marketing_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/marketing_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/).
- CASTALDO S., GROSSO M. (2023), *Marketing. Creare fiducia con un modello sostenibile*, Egea, Milano.
- CERQUETTI M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, FrancoAngeli, Milano.
- CERQUETTI M., FERRARA C. (2018), "Marketing Research for Cultural Heritage Conservation and Sustainability: Lessons from the Field", *Sustainability*, 10(3), pp. 1-16.
- COZZI G., FERRERO G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- COZZI G. (2009), "Note in margine al saggio di Dario Velo sulla continuità e sulla discontinuità negli studi di marketing", *Impresa Progetto*, 1, pp. 1-17, https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip_1-09_saggio_cozzi.pdf.
- Cozzi G. (2013), "Gli obiettivi del marketing aziendale", in Ferrero G., a cura di, *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino, pp. 2-8.
- DAENGBUPPHA J., HEMMINGTON, N. WILKES K. (2006), "Using grounded theory to model visitor experiences at heritage sites: Methodological and practical issues", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9(4), pp. 367-388.
- DI GREGORIO A., MAURI C., RESCINITI R. (2021), *Il marketing per una società migliore*, Guerini Next, Milano.
- DRAGONI P. (2005), "Antimarketing dei musei?", *Sinergie*, 68, pp. 55-74.
- GOLINELLI C. M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale. Verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè, Milano.
- GUMMESSON E. (1999), *Total Relationship Marketing. Rethinking Management: From 4Ps to 3ORs*, Heinemann, Oxford.
- ICOM (2019), *Schema della web strategy. Monitorare e progettare la comunicazione culturale nel web*, ICOM Italia, Gruppo di ricerca Digital Cultural Heritage, <https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2019/11/Schema-Web-Strategy-ICOM-ITALIA-WSS-2019-ITALIANO.pdf>.
- KOTLER P. (1989), "From mass marketing to mass customization", *Planning review*, 17(5), pp. 10-47.

- KOTLER P., KELLER K. L., BRADY M., GOODMAN M., HANSEN T. (2019), *Marketing management – European edition*, Pearson, Harlow.
- LEWIS P. (1994), "Museums and marketing", in Moore K., edited by, *Museum management*, Routledge, London, pp. 216-231.
- MALHOTRA N. K., NUNAN D., BIRKS D. F. (2017), *Marketing research: An applied approach*, Pearson, Harlow.
- MATTIACCI A., PASTORE, A. (2021), *Marketing Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.
- MAULINI A. (2019), *Comunicare la cultura, oggi*, Editrice Bibliografica, Milano.
- MCCARTHY E.J. (1960), *Basic marketing, a managerial approach*, Richard D. Irwin, Homewood.
- MONTANARI T. (2013), *Le pietre e il popolo. Restituire ai cittadini l'arte e la storia delle città italiane*, Edizioni minimum fax, Roma.
- MONTELLA M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano.
- MONTELLA M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Electa, Milano.
- NEMO (2020), *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe Final Report*, https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf.
- PILOTTI L. (2003), *Conoscere l'arte per conoscere. Marketing, Identità e Creatività delle Risorse Culturali verso ecologie del valore per la sostenibilità*, Cedam, Padova.
- SACCO P.L., TRIMARCHI M. (2003), *Il museo invisibile*, Osservatorio Impresa e cultura, <https://www.regione.toscana.it/documents/10180/70936/Museo%20invisibile/ef8f693c-92dd-4bfb-9053-caa0f401643b>.
- SCHULTZ D.E., TANNENBAUM S.I., LAUTERBORN R.F. (1993), *Integrated marketing communication*, NTC Business Books, Lincolnwood.
- SIMONE C., CERQUETTI M., LA SALA A. (2022), "Museums in the Infosphere: Reshaping value creation", *Museum Management and Curatorship*, 36(4), pp. 322-341.
- STIGLER G.J., BECKER G.S. (1977), "De Gustibus Non Est Disputandum", *The American Review*, 67(2), pp. 75-90.

- THOMPSON C.J., LOCANDER W.B., POLLIO H.R. (1989), "Putting consumer experience back into consumer research: The philosophy and method of existential-phenomenology", *Journal of consumer research*, 16(2), pp. 133-146.
- TOSCANO B. (1998), "Il problema della tutela: la peculiarità italiana come chiave organizzativa e come fattore di sviluppo", in Mattiacci A., a cura di, *La Gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Guerini e Associati, Milano, pp. 55-63.
- TRIMARCHI M. (1993), *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 107-109.
- TROILO G. (2014). *Il marketing nei settori creativi. Generare valore per il cliente tramite l'esperienza della creatività*, Pearson, Harlow.
- ZEITHAML V.A., BITNER M.J., GREMLER D.D. (1996), *Services Marketing: Integrating Customers. Focus Across the Firm* (4th Edition), McGraw-Hill, New York.

Opportunità e sfide strategico-manageriali della digitalizzazione museale

Questo capitolo analizza l'evoluzione dei musei, in termini di ruolo e obiettivi, avvenuta nel corso degli ultimi anni per sopravvivere all'attuale contesto economico e sociale, caratterizzato da profondi cambiamenti e nuove esigenze degli utenti-visitatori. In particolare, il capitolo si sofferma sull'influenza esercitata dalla trasformazione digitale rispetto alle diverse attività svolte dagli istituti museali nonché sulle ripercussioni in termini di scelte strategiche e manageriali. Pertanto, i musei sono chiamati a formulare soluzioni innovative capaci di rispondere in modo efficace ed efficiente sia al contesto tecnologico in continua evoluzione sia al rinnovato ruolo dei musei stessi all'interno della società. A tal fine, il capitolo propone una disamina di alcune delle tecnologie innovative maggiormente impattanti i contesti museali, analizzando se e come tali tecnologie vi trovino reale applicazione ed enfatizzandone similitudini e differenze ma anche vantaggi e svantaggi. Il capitolo propone altresì un'analisi della situazione museale italiana, dando evidenza di come le nuove tecnologie hanno trovato posto negli istituti museali e dei fattori che ne favoriscono (o inibiscono) l'adozione, con un focus sulle differenze esistenti tra i piccoli (o piccolissimi) musei e quelli di più grandi dimensioni. In questa disamina ci si sofferma sull'analisi puntuale di due importanti musei, il MAXXI e il MANN, e di come e perché questi abbiano deciso di utilizzare le nuove tecnologie – incluso il metaverso – nei loro contesti culturali. Il capitolo si chiude con una riflessione che guarda al futuro dei musei e con una serie di raccomandazioni di natura strategico-manageriale utili agli stessi. Nel complesso, il capitolo fornisce una panoramica non soltanto delle diverse tecnologie digitali nell'ambito museale ma anche un'analisi approfondita delle implicazioni strategico-manageriali derivanti dalle stesse e dell'impatto da queste generato sulla complessiva esperienza vissuta dai visitatori.

di *Luna Leoni*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- **evoluzione del ruolo e degli obiettivi dei musei nel corso del tempo;**
 - **possibili applicazioni e vantaggi/svantaggi della trasformazione digitale in ambito museale;**
 - **opportunità e sfide degli strumenti digitali a disposizione dei musei;**
 - **implicazioni strategiche e manageriali.**
-

9.1 Introduzione

Negli ultimi anni, il settore museale si è trovato di fronte a nuove opportunità – ma anche nuove sfide – derivanti dall'utilizzo delle tecnologie (Greco *et al.*, 2020). L'avvento di innovativi strumenti, come dispositivi mobili, realtà aumentata, realtà virtuale, e il sempre più pervasivo concetto di metaverso hanno aperto nuovi orizzonti attraverso cui poter arricchire e trasformare l'interazione museo-pubblico, influenzando significativamente le modalità attraverso cui i visitatori possono vivere l'esperienza museale nel suo complesso (Calvi e Vermeeren, 2023). Tali innovazioni tecnologiche hanno permesso al museo di evolvere, abbandonando l'approccio tradizionale basato sul “guardare e non toccare” e adottando un approccio più moderno basato sul “giocare e interagire” che mette al centro i visitatori e li incoraggia a partecipare in modalità co-creativa alla loro esperienza di visita (Leoni e Cristofaro, 2021a).

Al contempo, vale la pena sottolineare come l'avvento di rinnovate modalità di visita e fruizione abbiano posto in essere molteplici sfide all'interno del settore museale, coinvolgendo sia l'ambito strategico sia quello manageriale (Choi e Kim, 2021). Infatti, comprendere appieno quale – tra le svariate possibili tecnologie e combinazioni delle stesse – possa rappresentare la soluzione più efficace ed efficiente per il proprio museo comporta riconsiderare le strategie con cui il museo stesso approccia l'ambiente, nonché le modalità di gestione delle risorse a disposizione.

Pertanto, questo capitolo intende offrire una disamina il più possibile accurata di quelle che sono le nuove tecnologie a disposizione dei musei e degli impatti – positivi e/o negativi – che le stesse possono avere sui visitatori,

con specifico riferimento alla loro esperienza di visita, ma anche in merito alla possibilità per il museo di accrescere e consolidare il proprio pubblico. A tal fine, il capitolo riporta due casi di eccellenza del panorama italiano – il MAXXI e il MANN – per dare evidenza di quelle che sono le opportunità offerte dalla profonda trasformazione digitale in essere.

9.2 Musei in evoluzione

Nella sua essenza, il museo ha avuto origine dalla naturale propensione dell'uomo a collezionare e conservare oggetti cui era attribuito un valore simbolico (e non) e, quindi, dedicato uno spazio espositivo. Nel corso dei secoli, questa pratica è diventata una vera e propria istituzione, capace di custodire l'identità di intere popolazioni nonché di tramandarla alle nuove generazioni.

Nel tempo, il museo ha assunto significati, funzioni e caratteristiche differenti che hanno modificato il modo di concepirlo e il ruolo che la società gli attribuisce. In origine, ruolo principale del museo era la raccolta di opere e manufatti allo scopo di promuovere lo sviluppo della conoscenza. La responsabilità primaria del museo riguardava, quindi, la conservazione delle collezioni, per il soddisfacimento di esigenze di natura didattica e scientifica (Bonacini, 2011), nonché di gestione e valorizzazione delle stesse, in quanto luogo di produzione culturale (Marotta, 2010). Nel corso del tempo, questa responsabilità si è evoluta, per comprendere non solo la conservazione degli oggetti all'interno del museo, ma anche la salvaguardia del territorio e della città in cui il museo è radicato e si sviluppa, poiché ne costituisce parte integrante (Montella, 2003). Fino al secolo scorso, dunque, i musei erano considerati luoghi in cui oggetti di interesse storico, scientifico, artistico o culturale potevano essere “solo” raccolti, conservati, immagazzinati ed esposti (Tufts e Milne, 1999) per rispondere al bisogno dei visitatori di acquisire maggiore conoscenza (Falk, 2016). Nell'ultimo decennio, però, si è verificato un cambiamento nelle esigenze dei visitatori: è emerso il bisogno di interagire in modo più diretto con il museo nel suo complesso e con gli oggetti esposti. In altre parole, gli attuali visitatori vogliono partecipare attivamente alla visita, creando, condividendo e connettendosi sia tra loro sia con le opere esposte (Antón *et al.*, 2018). I visitatori vogliono vivere esperienze memorabili nei musei, che siano in grado di coinvolgerli non più solo cognitivamente ma anche a livello più “intimo” (Tom Dieck *et al.*, 2018; Wu, 2012). Di conseguenza, i musei non sono più solo meri fornitori

di conoscenza, ma diventano veri e propri fornitori di esperienze. Oggi i musei sono luoghi di partecipazione, dialogo interculturale, interazione e confronto, nonché di sostegno allo sviluppo sostenibile (Cerquetti e Montella, 2021). Il museo rappresenta, quindi, un centro polifunzionale capace di farsi promotore attivo della cultura locale.

Le nuove tecnologie stanno contribuendo in modo significativo al perseguimento di questo nuovo ruolo dei musei, rendendoli più accessibili, coinvolgenti, divertenti, attraenti e capaci di dare nuove e ricche esperienze a visitatori di tutte le età (Hilton *et al.*, 2019; Romolini *et al.*, 2020a; Solima, 2017; Vaz *et al.*, 2018). Inoltre, la tecnologia nei musei si mostra particolarmente utile non soltanto per migliorare l'esperienza di visita ma anche in altri aspetti delle attività museali, come lo studio del pubblico attraverso i social media e/o agevolando l'accesso dei visitatori attraverso le biglietterie online (Ciolfi *et al.*, 2017; Damala *et al.*, 2019; Kalay *et al.*, 2007). In proposito, studi recenti (Trunfio *et al.*, 2020) hanno confermato come la combinazione tra patrimonio culturale museale e innovazione tecnologica sia in grado di generare esperienze uniche, nonché di ridefinire i modelli di business propri dei musei (Lazzeretti e Sartori, 2016), enfatizzando la loro dimensione sociale e collaborativa e trasformandoli in spazi interattivi in cui il pubblico agisce in qualità di co-creatore dell'esperienza. I musei, infatti, stanno ponendo sempre di più gli utenti al centro delle proprie strategie, offrendo esperienze di visita personalizzate (Antón *et al.*, 2018). In questo modo, pubblici differenti possono interagire e partecipare all'esperienza museale in base alle proprie motivazioni e al proprio bagaglio cognitivo, vivendo esperienze uniche e memorabili (Kotler e Kotler, 2000).

L'adozione di un approccio *technology-based* consente ai direttori/curatori di riconfigurare i musei in modo tale da affrontare due delle principali sfide cui sono generalmente sottoposti: *i*) far entrare e *ii*) far rimanere/ritornare le persone nel museo (Mitchell *et al.*, 2019). Le innovazioni tecnologiche, infatti, consentono ai musei di:

- diventare più accessibili e attraenti per il grande pubblico (Solima, 2016a; Vaz *et al.*, 2020);
- aumentare il coinvolgimento dei visitatori prima, durante e dopo la visita (Brown Jarreau *et al.*, 2019);
- creare maggiore consapevolezza sulle loro attività e mostre (Russo *et*

al., 2008; Fletcher e Lee, 2012);

- adempiere meglio alle loro funzioni (Agostino e Arnaboldi, 2020);
- utilizzare le proprie risorse in modo più efficiente (Agostino e Arnaboldi, 2020);
- gestire meglio le proprie collezioni (Mohamed Heniedak Abo Zeid, 2022);
- offrire esperienze indimenticabili ai propri visitatori, attraverso il coinvolgimento e l'interazione con le opere esposte (Mamrayeva e Aikambetova, 2014; Romolini *et al.*, 2020a);
- superare i propri limiti fisici (Schweibenz, 2019);
- analizzare in maniera efficace ed efficiente i dati a vario titolo provenienti dai visitatori (Su e Teng, 2018).

Al contempo, va evidenziato come l'adozione delle nuove tecnologie non riguardi tutti i musei, poiché la sua implementazione dipende da diversi fattori quali: le dimensioni, la natura delle collezioni e la tipologia di utenti che li frequentano (Miglietta, 2013). Tra questi fattori, la natura del museo riveste sicuramente un ruolo cruciale. A questo proposito, un recente studio (Leoni e Cristofaro, 2021b) ha verificato come i musei di scienze naturali e tecnologia adottino un maggior numero di tecnologie rispetto ad altre tipologie museali. In altre parole, la natura stessa del museo è in grado di influenzare (positivamente o negativamente) l'adozione delle tecnologie. Inoltre, come riportato in un recente studio di Cerquetti (2018), i problemi associati all'adozione della tecnologia nei musei vanno dai costi associati alle tecnologie ai loro effetti negativi sulla soddisfazione dei visitatori. Per quanto riguarda i primi, l'implementazione di nuove tecnologie può causare problemi di sostenibilità dei musei – per esempio, potrebbero sorgere problemi finanziari (Romolini *et al.*, 2020b). Inoltre, come evidenziato da Damala *et al.* (2019), i rischi e gli investimenti necessari al museo per adottare queste tecnologie in termini di tempo e risorse umane sono particolarmente elevati. In alcuni casi, la tecnologia può addirittura co-distruggere il valore, sia per i musei sia per i visitatori (Neuhofer, 2016), per esempio distraendo il visitatore (Cerquetti, 2016) e/o isolandolo a causa della limitazione di interazioni con altri esseri umani (Kirova, 2021). Infine, l'uso delle tecnologie può aumentare il divario digitale (Gretzel *et al.*, 2015): le differenze

generazionali, infatti, si traducono in diverse aspettative tecnologiche da parte dei visitatori nonché in diverse capacità degli stessi di utilizzare gli strumenti tecnologici disponibili (Carvajal-Trujillo *et al.*, 2021).

9.3 Nuove tecnologie per nuovi musei

I musei stanno assumendo un orientamento sempre più imprenditoriale e, in questa prospettiva, le nuove tecnologie rappresentano un supporto fondamentale per il loro rilancio (Sfodera *et al.*, 2020). Tali tecnologie, infatti, sono fondamentali per innovare i percorsi museali, anche dei musei di piccole e medie dimensioni, aumentando così le opportunità di decentramento dei flussi turistici verso località meno frequentate (Ciasullo *et al.*, 2016).

Pertanto, di seguito viene presentata una selezione delle tecnologie più innovative e impattanti a livello museale, sia ai fini degli allestimenti delle mostre, sia in termini di sviluppo delle capacità del museo di attrarre e fidelizzare i visitatori, sia in merito alla possibilità di accrescere le conoscenze di questi ultimi e di migliorarne l'esperienza di visita complessiva. Ogni tecnologia viene presentata descrivendone brevemente il funzionamento al fine di evidenziarne le caratteristiche distintive e con lo scopo di enfatizzare gli elementi che ad oggi ne facilitano – o ne ostacolano – l'utilizzo da parte dei musei.

9.3.1 Supporti *touch*

I supporti touch sono dispositivi dotati di schermo *touchscreen* (come tavoli interattivi, pannelli, chioschi e altre superfici *touch-sensitive*) che permettono all'utente di interagire tramite il semplice tocco delle dita. Questa tecnologia stimola la partecipazione e l'interesse del visitatore, incoraggiandolo a relazionarsi con la piattaforma tecnologica in modo più diretto e coinvolgente. In particolare, grazie alla tecnologia *touchscreen*, è possibile interagire con gli oggetti esposti nel museo in modo virtuale, come per esempio tramite la ricostruzione in 3D. I supporti interattivi si basano sull'intrattenimento educativo attraverso il quale il dispositivo riesce – tramite l'interazione con l'utente/visitatore – ad acquisire un numero maggiore di informazioni che gli permettono di accrescere significativamente la sua conoscenza e di veder soddisfatta maggiormente anche la sua curiosità. Questi supporti, quindi, riescono facilmente a coinvolgere anche i più giovani, permettendo loro di vivere un'esperienza di apprendimento più

divertente e partecipata rispetto alle visite museali “tradizionali”. Al contempo, vale la pena notare come questi strumenti presentino, comunque, dei limiti/svantaggi nell'utilizzo (Marques e Costello, 2018). I supporti interattivi, infatti, possono essere utilizzati contemporaneamente da un numero particolarmente ridotto di utenti (in molti casi addirittura un solo visitatore per volta), creando così dei rischi legati alla possibilità di congestionare il flusso di visitatori e/o creare un'esperienza negativa (soprattutto per coloro che si ritrovano a dover attendere troppo tempo per utilizzare il dispositivo oppure, non volendo attendere, non ne usufruiscono proprio).

9.3.2 Realtà aumentata, virtuale e mista

La realtà aumentata (*augmented reality*) rappresenta una forma di realtà potenziata, che non sostituisce la percezione dello spazio intorno a noi ma la arricchisce con informazioni aggiuntive disponibili in diversi formati (e.g., testi, immagini, video). Questa tecnologia rappresenta un'opzione altamente efficace per i musei, poiché consente di valorizzare le collezioni in modo innovativo e di arricchire l'esperienza di visita del pubblico, facilitandone anche i processi di apprendimento (Trunfio *et al.*, 2022). Grazie alla realtà aumentata, infatti, l'esperienza di visita diventa coinvolgente e interattiva: il visitatore può selezionare i contenuti da utilizzare, sperimentare le proprie conoscenze, divertirsi con giochi e quiz e condividere le proprie impressioni sui social media. Inoltre, la realtà aumentata consente all'utente di mantenere costantemente il contatto con il contesto spaziale reale pur creando la sensazione che gli oggetti virtuali siano perfettamente integrati e coesistenti con l'ambiente fisico intorno a lui. Infine, essa permette al fruitore di muoversi e, quindi, offre la possibilità di osservare gli oggetti da differenti prospettive. Questa tecnologia può essere implementata nella valorizzazione dei beni culturali principalmente in quattro modi: *i*) all'esterno della struttura museale (Izzo *et al.*, 2015); *ii*) per fornire ulteriori informazioni sulle opere inquadrare, anche attraverso l'uso di contenuti multimediali; *iii*) per creare nuove forme d'arte; e *iv*) per creare mostre completamente virtuali che si integrano con quelle del mondo reale. L'uso della realtà aumentata presenta diversi vantaggi sia per il museo sia per i visitatori. Dal punto di vista del museo, essa consente di fornire: una vasta gamma di supporti informativi (potenzialmente infiniti) sotto forma di immagini, testi, filmati e file audio; informazioni dettagliate sulle opere; una esperienza di visita personalizzata, consentendo all'utente di selezionare i contenuti

informativi di suo interesse. L'utilizzo di questa tecnologia permette, quindi, di migliorare l'esperienza di visita del museo e di aumentare la soddisfazione complessiva dei visitatori, ma anche di ottenere dati preziosi sul loro comportamento da utilizzare per l'implementazione e il miglioramento delle strategie del museo. Infine, la realtà aumentata permette al museo di attrarre un pubblico più giovane ma anche di consentire l'accesso alle collezioni a categorie di utenti con particolari deficit (e.g., visivi o uditivi). Dal punto di vista dell'utente, questa tecnologia permette di accedere automaticamente a supporti informativi supplementari (anche tramite il proprio dispositivo mobile), di sfruttare nuovi contesti di apprendimento che superano il modello di visita tradizionale, aumentando il coinvolgimento, nonché di gestire il proprio tempo all'interno dell'istituzione culturale con maggiore autonomia e facilità (He *et al.*, 2018).

La realtà virtuale (*virtual reality*), invece, fa riferimento a un ambiente tridimensionale che viene simulato digitalmente attraverso l'uso di caschi o visori. Quest'ambiente si sostituisce alla realtà che circonda l'utente, consentendogli di interagire con l'ambiente virtuale, come se vi si trovasse all'interno. L'uso della realtà virtuale, quindi, è indipendente dal luogo fisico in cui la stessa viene utilizzata: rendendo la posizione dell'utente non rilevante ai fini dell'esperienza, egli, infatti, potrà trovarsi tanto nel museo quanto sul proprio divano di casa e vivere le stesse sensazioni (Izzo, 2017a). La realtà virtuale offre esperienze di fruizione che esulano dai limiti spaziotemporali, permettendo di visitare luoghi distanti o difficilmente accessibili (Shehade e Stylianou-Lambert, 2020). Inoltre, una mostra virtuale, a differenza di una fisica, non ha data di scadenza. Tale flessibilità d'uso della realtà virtuale la rende al contempo un'opportunità senza precedenti per una fruizione ubiqua e digitale, ma anche un ostacolo alla fruizione consapevole dei contenuti museali (i.e., problemi di apprendimento) e alla funzione sociale che i musei dovrebbero assolvere (i.e., isolamento dell'utente/visitatore) (YiFei e Othman, 2024).

Analizziamo, infine, la realtà mista (*mixed reality*), nella quale il contesto fisico osservato dall'utente viene alterato e reso interattivo, creando un prodotto nuovo e unico, grazie alla fusione (coesistenza) tra realtà virtuale e aumentata (Trunfio *et al.*, 2020). La manipolazione digitale della percezione del contesto fisico può avvenire in due modi: *i*) mediante interventi parziali, che prevedono l'aggiunta di oggetti digitali inesistenti nella realtà, ma con cui l'utente può interagire e *ii*) mediante interventi globali, che

manipolano completamente la percezione del contesto fisico. Ovviamente, essendo la risultante della combinazione delle due precedenti, questa realtà porta con sé i vantaggi e gli svantaggi di entrambe, sia per i musei sia per i visitatori.

9.3.3 Videomapping

Il videomapping consiste nella proiezione di fasci di luce su superfici reali, trasformandole in schermi per la riproduzione di contenuti video. Può essere considerato una forma di realtà aumentata poiché altera la percezione della realtà, arricchendola con contenuti visivi. In particolare, il videomapping arricchisce, personalizzando l'illuminazione e i colori, un'opera (o anche solo parti di essa), offrendo una fruizione più coinvolgente di uno spazio fisico. Una caratteristica che distingue il videomapping dalle precedenti tecnologie analizzate è che la fruizione avviene senza la necessità di un dispositivo elettronico per il visitatore, il quale – quindi – ha una maggiore libertà di movimento e la possibilità di vivere un'esperienza immersiva più completa (Maniello, 2018). Negli ambienti c.d. immersivi il visitatore si trova all'interno di uno spazio in cui le proiezioni caleidoscopiche lo avvolgono completamente, creando un effetto “wow” di stupore e meraviglia che aumenta in modo considerevole il coinvolgimento emotivo del visitatore, migliorando così il suo grado di soddisfazione complessiva (Li *et al.*, 2023). La dimensione immersiva è senza dubbio il punto di forza del videomapping, ma ne rappresenta anche uno dei suoi maggiori limiti. Infatti, tramite videomapping è possibile veicolare soltanto messaggi relativamente semplici, innescando processi potenzialmente negativi dal punto di vista educativo rispetto alle modalità di comunicazione più tradizionali adottate dai musei. L'impiego del videomapping, inoltre, è ancora particolarmente limitato nell'ambito museale poiché richiede investimenti elevati per l'acquisto degli apparati hardware (e.g., videoproiettori professionali, impianto audio) e per la realizzazione creativa dei contenuti digitali da proiettare. Nonostante questo, le sue potenzialità sono significative e si prevede un aumento dell'uso di questa tecnologia nel prossimo futuro.

9.3.4 Gamification

La gamification (o ludicizzazione) consiste nell'applicazione delle dinamiche ludiche proprie dei videogiochi in ambiti estranei a essi con lo scopo di

incuriosire e fidelizzare l'utente. I musei hanno dimostrato un particolare interesse verso questa tecnologia che permette di rendere più attraenti i contesti educativi tradizionalmente formali (Solima, 2018). La componente giocosa, infatti, permette ai pubblici dei musei di intrattenersi con attività che altrimenti potrebbero trovare noiose ma, al contempo, di aumentare l'apprendimento e l'acquisizione di conoscenza. Attraverso i videogiochi è possibile esplorare gli spazi museali in modo non convenzionale, creando coinvolgimento e partecipazione attiva del visitatore che ha la possibilità di prendere decisioni indipendenti e di apprendere tramite un processo di *learning by doing* (Izzo, 2017b). Al fine di realizzare prodotti di successo, i musei devono considerare la qualità dei contenuti e gli aspetti tecnologici come la giocabilità, l'esperienza dell'utente e la resa grafica, il che comporta notevoli implicazioni in termini di budget e strategie di comunicazione. La gamification museale, inoltre, richiede una combinazione bilanciata di elementi ludici e informativi affinché i musei non cadano nella trappola della "Disneyficazione" o "McDonaldizzazione" (Cerquetti, 2016), in cui divertimento e intrattenimento del pubblico diventano prioritari rispetto alla funzione educativa del museo.

9.3.5 Intelligenza Artificiale e *Internet of Things*

L'intelligenza artificiale (IA) si sviluppa in una serie di strumenti/sistemi in grado di simulare/riprodurre alcune funzioni cognitive umane attraverso specifici algoritmi (Lazzaretti, 2021). Questi strumenti sono in grado di elaborare grandi quantità di informazioni in modo veloce e continuativo fornendo una serie di predizioni o addirittura prendendo decisioni in autonomia (Leoni *et al.*, 2022). In ambito culturale sono molteplici le sperimentazioni legate all'utilizzo dell'intelligenza artificiale (Barucci *et al.*, 2021) come, per esempio, gli algoritmi di riconoscimento di oggetti e immagini per agevolare la catalogazione negli archivi digitali dei musei. L'intelligenza artificiale viene altresì utilizzata per rilevare il gradimento dei visitatori nonché il loro comportamento durante la visita e/o nella fruizione di una specifica opera d'arte. Tutti i dati così raccolti costituiscono uno strumento particolarmente prezioso sia a livello di governance sia per il management dei musei per l'identificazione e l'implementazione delle strategie ma anche per una corretta gestione delle risorse umane e degli spazi museali.

L'espressione Internet of Things indica la possibilità per oggetti comuni, anche non elettronici, di essere identificati in modo univoco sulla rete Internet nonché di comunicare (i.e., inviare e ricevere dati) con altri oggetti grazie alla presenza di specifici sensori e connessioni wireless. I dati raccolti possono essere utilizzati per attivare una risposta autonoma e automatica (sulla base di un insieme di regole predefinite). Grazie a questa tecnologia i musei potranno attivare un "dialogo silenzioso" tra ogni persona che si reca al museo e le opere esposte, offrendo ai visitatori un'esperienza di fruizione personalizzata, di massimizzazione del livello di servizio offerto e di gradimento della visita (Solima, 2016b).

9.3.6 Chatbot

Chatbot (dalla combinazione delle parole inglesi "chat" e "robot") si riferisce a un tipo di software che è in grado di simulare una conversazione con un essere umano e viene utilizzato soprattutto in situazioni in cui gli utenti hanno bisogno di informazioni o chiarimenti. Questa tecnologia annovera, tra i suoi vantaggi, la possibilità di fornire un'assistenza continuativa (24 ore su 24, 7 giorni su 7) e di essere particolarmente economica poiché non richiede il coinvolgimento diretto di personale fisico (Gaia *et al.*, 2019). All'interno di un museo, la chatbot può essere concepita in alternativa all'addetto all'accoglienza, per fornire informazioni generali sui contenuti espositivi e indicazioni di base utili ai visitatori (Litt, 2018). Al contempo, questa tecnologia può essere utilizzata anche come strumento di interazione con le opere d'arte. Per esempio, di fronte a un ritratto, il visitatore potrebbe dialogare con il personaggio rappresentato e conoscere la sua storia, permettendo di accedere alla storia dell'opera e al suo contesto e quindi agevolando la funzione educativa del museo. Anche questa tecnologia permette di raccogliere molteplici informazioni sui visitatori grazie alle quali il museo potrà capire meglio il suo pubblico (attuale e potenziale) nonché rivalutare le sue strategie comunicative. Ovviamente, anche l'utilizzo delle chatbot non è esente da limiti e problematiche applicative quali, per esempio, *i)* limitazioni nella comprensione, soprattutto con riferimento a domande complesse e/o ambigue che richiedono, invece, le capacità di comprensione umana, *ii)* la mancanza di empatia e quindi un possibile distacco dell'utente-visitatore e *iii)* i rischi legati alla privacy e i costi di manutenzione e aggiornamento, che ne limitano l'adozione.

9.3.7 Metaverso

Il metaverso può essere definito come uno spazio virtuale tridimensionale che esiste e si sviluppa indipendentemente dall'interazione con l'utente (Ivanova e Watson, 2021). In questo spazio, gli utenti possono interagire tramite avatar e le esperienze e la struttura del metaverso possono essere influenzate da logiche commerciali, blockchain o dinamiche videoludiche (Duan *et al.*, 2021; Girvan, 2018).

In ambito museale, il metaverso rappresenta la possibilità per il museo di espandere i confini dei propri edifici sviluppando uno spazio ad hoc nel metaverso, che estende la dimensione fisica del museo nella dimensione digitale. Così facendo, il museo diventa accessibile da qualsiasi luogo ridefinendo i processi di interazione, fruizione e produzione museale (Khundam, 2020).

In questo contesto, vale la pena evidenziare come il metaverso ha addirittura portato alla creazione di veri e propri musei (e.g., Metavanity, il museo di Vanity Fair), che non hanno un corrispettivo nella realtà fisica ma che esistono solo in quella virtuale.

Al contempo, è opportuno porre in evidenza come il metaverso rappresenti ad oggi, anche in ambito museale, una tecnologia che vede molteplici supporter e altrettanti detrattori. Il metaverso viene considerato come una valida alternativa, un supporto e un'innovazione cruciale per le istituzioni culturali (Longo e Faraci, 2023). Espandere un museo all'interno del metaverso (o creare un nuovo museo nel metaverso) offre la possibilità anche a coloro che non possono permettersi i costi di viaggio, alloggio e trasporto di visitare un museo, una mostra o un sito archeologico. L'esperienza di visita nel metaverso, inoltre, non è detto che inibisca il desiderio di visita fisica. Inoltre, il metaverso può estendere l'accessibilità delle opere d'arte. In questo senso, si pensi a quanto successo a seguito del conflitto Russia-Ucraina: per rendere accessibili le opere presenti nel territorio ucraino, l'azienda italiana Skylab Studios ha creato appositamente un museo virtuale per queste opere nell'ambito del progetto Peace of Art.

D'altro canto, l'esposizione e la ricreazione di opere nel metaverso sono spesso viste in modo negativo poiché si teme di perdere i benefici (anche educativi) offerti dall'esperienza reale nonché il contatto con la realtà stessa. Nel metaverso, infatti, i musei perdono l'opportunità di offrire

un'interazione fisica diretta con gli oggetti esposti e i visitatori vengono così privati dell'esperienza tattile-sensoriale. Inoltre, l'esposizione prolungata nel metaverso può portare a una sensazione di affaticamento digitale: passare molte ore con un visore può causare stanchezza visiva, affaticamento mentale e limitare la capacità di concentrarsi e apprezzare appieno l'esperienza virtuale. In aggiunta, il metaverso potrebbe costituire una barriera all'accessibilità ai musei per tutte quelle persone che non hanno familiarità con la tecnologia o non dispongono dell'accesso ai dispositivi necessari per l'esperienza virtuale. Infine, il metaverso richiede ovviamente ingenti investimenti in tecnologia, sviluppo di software, infrastruttura e adattamento delle collezioni al formato digitale, il che ne limita le possibilità di applicazione soprattutto in realtà museali di medie, piccole e piccolissime dimensioni (Leoni e Cristofaro, 2021a).

9.4 Innovazione tecnologica nei musei italiani

9.4.1 Tra passato, presente e futuro

L'Italia vanta 3.392 musei diffusi lungo tutto il suo territorio (ISTAT, 2023). Anche se in ritardo rispetto ad altre realtà museali d'oltreoceano, i musei del nostro Paese stanno sempre più acquisendo la consapevolezza dell'importanza di adottare un approccio di stampo imprenditoriale nello svolgimento delle loro attività e nel perseguimento degli obiettivi, siano essi di natura economica e/o sociale. In questo senso, i musei italiani hanno – soprattutto negli ultimi anni e ancor più a seguito della pandemia da Covid-19 – riconosciuto l'opportunità di implementare nuove tecnologie, sia per agevolare lo svolgimento delle attività interne (e.g., catalogazione dei reperti) sia per aumentare le loro capacità attrattive, soprattutto nei confronti dei nuovi pubblici (i.e., nuove generazioni). Al contempo, però, è opportuno evidenziare come la “zavorra” del passato, intesa come l'approccio più tradizionalista e per alcuni versi conservatore da parte delle istituzioni museali, permanga ancora fortemente all'interno di queste realtà. A questo si aggiungono le difficoltà, principalmente di natura economica ma anche legate alla comprensione effettiva delle possibilità offerte dalle nuove tecnologie nonché alle modalità di utilizzo, riscontrate dai musei di piccole e piccolissime dimensioni che rappresentano il 99% del tessuto museale del nostro Paese (ISTAT, 2019).

Ad oggi, per quanto concerne l'effettiva applicazione delle nuove tecnologie all'interno delle istituzioni culturali (i.e., musei, monumenti e aree archeologiche), studi recenti (Leoni e Cristofaro, 2021a; Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano, 2023) mettono in evidenza i seguenti elementi:

- l'innovazione digitale è ancora poco formalizzata all'interno dei piani strategici;
- l'investimento in digitale è stato fino ad ora dedicato a due attività principali: *i*) produzione di contenuti fruibili online e *ii*) catalogazione e digitalizzazione delle collezioni;
- nel prossimo futuro, gli investimenti in tecnologie digitali saranno principalmente indirizzati anche alla creazione di servizi di supporto alla visita in loco, pur rimanendo prioritaria l'attività di catalogazione e digitalizzazione delle collezioni;
- il personale dedicato all'innovazione digitale, assunto ad hoc o adeguatamente formato con competenze di natura digitale, rappresenta ancora una rarità per quasi il 50% delle istituzioni culturali;
- le tecnologie maggiormente utilizzate a supporto della visita sono i QR code/Beacon, le audioguide e i touchscreen; mentre è raro l'uso di elementi in 4D (1%) e della realtà mista (2%);
- l'esplorazione delle opportunità legate al metaverso al momento non sembra interessare a più del 70% delle istituzioni, con un solo 2% che sta effettivamente attuando dei progetti in merito;
- le (poche) tecnologie utilizzate vengono impiegate per la raccolta di dati sui visitatori principalmente al fine di indirizzare la strategia, con scopi previsionali, e modificare/validare l'offerta proposta.

Alla luce di quanto sopra, nel contesto italiano appaiono quindi ancora praticamente inesplorate le effettive opportunità delle nuove tecnologie – soprattutto di quelle più impattanti (e.g., realtà aumentata/virtuale/mista, metaverso), lasciando ampi margini di miglioramento ai musei del “prossimo futuro”.

Ciò detto, di seguito si riportano due casi di eccellenza del nostro Paese, il MAXXI e il MANN, al fine di fornire evidenze delle effettive opportunità offerte dall'innovazione tecnologica in ambito museale.

9.4.2 II MAXXI¹

La storia del MAXXI – Museo nazionale delle arti del XXI secolo inizia nell'autunno del 1997, quando l'allora Ministero per i Beni Culturali ottiene dal Ministero della Difesa la cessione di un'ampia area nel quartiere Flaminio di Roma per la creazione di un nuovo polo museale nazionale dedicato alle arti contemporanee. La progettazione del museo è opera dell'architetto anglo-irachena Zaha Hadid. Il 20 marzo 2003, con la cerimonia della “posa della prima pietra”, si dà avvio ufficiale ai lavori di realizzazione. Il MAXXI è gestito da una Fondazione costituita nel luglio 2009 dall'allora Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Il 28 maggio 2021 è stata inaugurata la sede MAXXI L'Aquila, un progetto nato per contribuire al rilancio del territorio aquilano attraverso la cultura e offrire alla comunità un nuovo spazio di ricerca, libertà e rinascita.

Il MAXXI è un museo innovativo grazie al suo approccio pionieristico alla tecnologia. Infatti, fin dalla sua apertura nel 2010, ha cercato di integrare le soluzioni digitali per offrire esperienze uniche ai visitatori, capaci di coinvolgere il pubblico in modo interattivo. Il museo ha adottato diverse soluzioni digitali, come installazioni multimediali, proiezioni video, realtà virtuale e aumentata, per creare esperienze immersive e coinvolgenti. Il MAXXI ha anche investito nella creazione di una importante presenza digitale attraverso il sito web, i social media e le app mobili, al fine di offrire contenuti digitali di alta qualità, consentendo al pubblico di esplorare le collezioni, partecipare a tour virtuali e accedere a risorse interattive. Inoltre, il MAXXI ha promosso collaborazioni con artisti, designer e tecnologi per creare installazioni interattive e mostre in grado di combinare arte, tecnologia e innovazione. L'approccio del MAXXI alla tecnologia si basa sull'idea di rendere l'arte e la cultura accessibili a un pubblico vasto e diversificato.

¹ Se non diversamente specificato, tutte le informazioni relative al MAXXI provengono dai siti web del museo: <https://www.maxxi.art> e <https://maxxilaquila.art> e dall'interazione diretta dell'autrice del capitolo con alcuni responsabili di aree specifiche all'interno del museo stesso.

In particolare, grazie all'adozione di soluzioni digitali all'avanguardia, il museo è in grado di offrire esperienze coinvolgenti che superano i confini fisici dello stesso, raggiungendo un pubblico globale.

Di seguito si propongono due esperienze significative nell'ambito dell'applicazione delle nuove tecnologie ai contesti museali realizzate dal MAXXI.

9.4.2.1 II MAXXIVERSO

Nel contesto dei musei innovativi e digitali, possiamo affermare che il MAXXI è stato il pioniere italiano nell'approdo al metaverso, inaugurando un nuovo modo di fruire e interagire con l'arte e la cultura attraverso la creazione del MAXXIVERSO, la sede virtuale del museo. Il MAXXIVERSO è uno spazio virtuale interattivo creato in collaborazione con la *metaverse art space platform ARIUM* e ospita un nuovo programma di progetti e interventi d'artisti per far riflettere e comprendere le nuove potenzialità del digitale. Questo programma, dedicato all'interazione tra realtà fisica e mondo digitale, permette al pubblico di arricchirsi di nuove esperienze in uno spazio sociale, virtuale e interattivo, delimitato da un lato dalla facciata di Palazzo Ardinghelli (sede del MAXXI L'Aquila), e dall'altro dalla facciata del MAXXI Roma, come ad annullare le distanze tra i due. All'interno del MAXXIVERSO sono organizzate anche visite guidate e approfondimenti al fine di creare esperienze interattive di valorizzazione ideate e realizzate direttamente dal museo.

9.4.2.2 "What a Wonderful World"

La collezione MAXXI "What a Wonderful World" – curata da Bartolomeo Pietromarchi (Direttore del MAXXI Arte), insieme a Eleonora Farina, Luigia Lonardelli e Anne Palopoli – propone opere che indagano le grandi questioni del progresso scientifico e tecnologico riguardanti le sfide dell'era contemporanea, come l'ibridazione tra esperienze reali e interazioni virtuali e tra cambiamenti identitari e di genere. La mostra è anche un progetto sperimentale *in progress* realizzato in collaborazione con il centro di ricerca HER She Loves Data, che ha portato alla progettazione di un "prototipo performativo". Questo prototipo è progettato per applicare le tecnologie digitali in modo inedito ai fini della valorizzazione e della promozione della

Collezione MAXXI, consentendo di mappare, visualizzare e condividere le emozioni provate dal pubblico durante le sue interazioni con le opere d'arte.

Attraverso un'interfaccia grafica composta da quattro touchscreen posizionati lungo il percorso espositivo, i visitatori vengono incoraggiati a interagire con le opere esposte e condividere le proprie idee, percezioni ed emozioni. I dati generati vengono mappati, visualizzati e condivisi in tempo reale all'interno della mostra, creando così un universo relazionale di voci ed esperienze che consente al pubblico di partecipare attivamente alla creazione della narrazione delle opere, in una collaborazione unica con il museo. La collezione diventa così un "corpo vivo", in cui le opere esposte non sono semplici oggetti statici da osservare, ma dispositivi che generano relazioni, si connettono con le persone e suscitano emozioni e riflessioni.

9.4.3 II MANN²

Il MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli è uno dei più antichi e rilevanti al mondo in termini di ricchezza e unicità del suo patrimonio, nonché per il significativo contributo che offre al panorama culturale europeo. La missione del Museo Archeologico Nazionale di Napoli è quella di preservare, conservare, studiare e valorizzare il patrimonio archeologico nonché di promuovere la conoscenza e l'educazione nel campo dell'archeologia e della storia antica.

Il MANN ha intrapreso un percorso di innovazione che ha coinvolto l'integrazione della tecnologia per offrire un'esperienza museale più coinvolgente e interattiva, capace di rendere accessibile il patrimonio archeologico in modo innovativo.

Uno dei principali punti di svolta è avvenuto nel 2016, quando il MANN ha intrapreso un importante progetto di digitalizzazione del suo patrimonio archeologico. Grazie a questo processo, è stato possibile creare una vasta base di dati digitali che ha reso disponibili le informazioni sulle opere d'arte e gli oggetti archeologici in modo più ampio e accessibile. Inoltre, il MANN ha adottato diverse tecnologie per migliorare l'esperienza dei visitatori. Ciò

² Se non diversamente specificato, tutte le informazioni relative al MANN provengono dal sito web del museo: <https://mann-napoli.it> e dall'interazione diretta dell'autrice del capitolo con alcuni responsabili di aree specifiche all'interno del museo stesso.

include l'utilizzo di dispositivi mobili, come smartphone o tablet, per fornire informazioni aggiuntive, approfondimenti e contenuti multimediali durante la visita. Sono stati altresì sviluppati tour virtuali, che consentono ai visitatori di esplorare il museo e le sue collezioni anche da remoto. Il MANN ha inoltre sperimentato l'utilizzo di tecnologie immersive, come la realtà virtuale e aumentata, per creare nuove esperienze basate sull'interattività e il coinvolgimento. Queste tecnologie consentono ai visitatori di vivere un'esperienza più immersiva, esplorando reperti archeologici in modo virtuale o interagendo con ricostruzioni digitali di siti antichi.

9.4.3.1 Il MetaMuseo

Il MANN, in collaborazione con l'università americana *Luddy School of Informatics*, ha lanciato un progetto di ricerca chiamato MetaMuseo che vede la collaborazione sinergica tra archeologia e tecnologia al fine di garantire la fruizione dei reperti custoditi nei depositi del museo, i c.d. beni culturali invisibili. L'obiettivo è quello di digitalizzare in formato 3D ben 400 reperti provenienti dai depositi del MANN al fine di garantire la conservazione dei manufatti ma anche e soprattutto di far conoscere (virtualmente) reperti abbattendo le barriere all'accessibilità degli stessi. Il MetaMuseo incorporerà anche un approccio didattico, coinvolgendo sia studenti sia esperti nei processi di studio e acquisizione delle immagini.

9.4.3.2 "Father and Son"

Nel 2016, il MANN ha avviato un percorso di innovazione basato su storytelling e videogiochi per il miglioramento della fruizione e dell'esperienza di visita del pubblico del museo. Il direttore del museo, Paolo Giulierini, ha commissionato all'Associazione Culturale TuoMuseo la creazione del videogioco "Father and Son", ambientato nella città di Napoli e nelle sale del MANN, al fine di sviluppare narrazioni coinvolgenti, capaci di far connettere emotivamente i visitatori con gli oggetti esposti e di aumentarne la comprensione del contesto storico e culturale. Il videogioco, lanciato per la prima volta nel 2017 e poi con il sequel nel 2022³, ha raggiunto oltre 5 milioni

³ Nel 2017, i giocatori interpretavano il ruolo di Michael; in "Father and Son II", invece, il protagonista è Gloria, la compagna di Michael, che sta per laurearsi in archeologia.

di download in tutto il mondo (solo il 7% di questi download è avvenuto in Italia).

“Father and Son” è il primo vero videogioco al mondo rilasciato da un museo archeologico e si caratterizza per i seguenti elementi distintivi:

- è sviluppato in modo indipendente dalla visita fisica al museo, in quanto può essere giocato sia dentro che fuori dallo stesso⁴; così facendo il MANN ha potuto coinvolgere non solo i suoi visitatori, ma tutti i videogiocatori del mondo – quasi quattro miliardi di persone (Digioia, 2023);
- è drasticamente limitata la quantità di informazioni sulle collezioni e i servizi offerti dal museo ai visitatori;
- è incentrato sull’approccio emotivo: mira a coinvolgere il giocatore attraverso lo svolgersi di una storia che parla del rapporto padre-figlio, basata su sentimenti universali come la perdita, l’assenza, la scoperta e l’amore, a cui il MANN fa da cornice scenica;
- è un canale per il miglioramento dell’attrattività del museo. Infatti, alcuni elementi del videogioco possono essere sbloccati solo attraverso la visita fisica alle sale del museo⁵. Inoltre, in “Father e Son II”, coloro che completeranno il gioco riceveranno un ingresso al museo valido per tre anni e quindi facilmente fruibile sia da coloro che sono in Italia sia dai giocatori che si trovano all’estero;
- è sviluppato adottando il concetto di *story-doing*: le scelte del giocatore influenzano direttamente lo sviluppo della trama e gli esiti del gioco stesso.

⁴ La presenza all’interno delle sale del MANN è necessaria solo per coloro che desiderano accedere a contenuti aggiuntivi del videogioco, ma non limita né interrompe il normale svolgimento dello stesso.

⁵ Nel primo anno e mezzo di rilascio del videogioco sono stati registrati oltre 20.000 check-in all’interno del museo per accedere ai contenuti riservati.

9.5 Conclusioni

L'analisi condotta nel presente capitolo ci permette di affermare che le tecnologie rappresentano un supporto imprescindibile per i musei di oggi, a condizione però che le stesse vengano adottate solo a seguito di un'oculata pianificazione strategica e sviluppate con l'intento di favorire il trasferimento di conoscenza dal museo ai visitatori senza compromettere la finalità educativa dell'istituzione museale.

L'investimento nella trasformazione tecnologica e digitale di un'istituzione museale rappresenta un modo per inserirsi nel flusso di cambiamento che coinvolge l'intera società. Ignorare questa sfida risulterebbe anacronistico e controproducente, poiché non tenerne conto significa non cogliere le opportunità offerte da questo contesto in continua evoluzione.

Non possiamo più considerare il museo fisico e il museo digitale come entità separate; sono due aspetti complementari dello stesso contesto (D'Orazio, 2017).

In quest'ottica, e con l'intento di agevolare i musei, è necessario avviare sforzi di ricerca volti a identificare sia *lessons learned* sia *best practices* al fine di addivenire a delle indicazioni capaci di guidare con maggiore consapevolezza governance e management delle istituzioni museali.

In particolare, evidenziamo come l'utilizzo efficace delle nuove tecnologie in un museo richiede allo stesso di focalizzare la propria attenzione e le proprie energie sui seguenti quattro aspetti fondamentali:

- identificazione chiara dell'obiettivo che si intende raggiungere (e.g., aumentare il numero di visitatori, accrescere la visibilità del museo ecc.) e delle tecnologie utili al perseguimento dello stesso;
- sviluppo di una strategia complessiva del museo orientata all'innovazione e che preveda la selezione di tecnologie differenziate sulla base delle caratteristiche dei visitatori e del contesto in cui vengono utilizzate;
- gestione sapiente dell'intero processo di creazione, distribuzione e utilizzo delle risorse digitali, promuovendo la collaborazione sinergica tra le varie aree del museo;
- accesso a risorse umane dotate delle giuste competenze e professionalità

in ambito tecnologico e digitale, affinché sia possibile sostenere efficacemente il processo di “digitalizzazione” del museo.

Da ultimo, si vuole sottolineare come l’esperienza di visita nel suo complesso non è caratterizzata esclusivamente dalla presenza fisica o digitale delle opere, ma anche dal luogo – fisico e/o virtuale – in cui l’esperienza stessa si svolge. Le scelte – in termini di design, architettura, allestimento ecc. – fatte in relazione all’ambiente influenzano in modo significativo i comportamenti di fruizione del visitatore, i suoi processi percettivi e sensoriali, nonché l’effettivo utilizzo e l’utilità riscontrata nello stesso in relazione alle tecnologie disponibili in quell’ambiente. Ignorare la crucialità delle differenti azioni strategico-manageriali da attuare a seconda delle specificità dei contesti (fisici e/o virtuali) potrebbe condurre a scelte miopi o poco efficaci, soprattutto nel lungo periodo, con effetti negativi sulle capacità del museo di sopravvivere e competere adeguatamente nel mercato.

Riferimenti bibliografici

- AGOSTINO D., ARNABOLDI M. (2021), “From preservation to entertainment: Accounting for the transformation of participation in Italian state museums”, *Accounting History*, 26(1), pp. 102-122.
- ANTÓN C., CAMARERO C., GARRIDO M.J. (2018), “Exploring the experience value of museum visitors as a co-creation process”, *Current Issues in Tourism*, 21(12), pp. 1406-1425.
- BARUCCI A., CUCCI C., FRANCI M., LOSCHIAVO M., ARGENTI F. (2021), “A deep learning approach to ancient Egyptian hieroglyphs classification”, *IEEE Access*, 9, pp. 123438-123447.
- BONACINI E. (2011), *Il museo contemporaneo fra tradizione, marketing e nuove tecnologie*, Aracne, Roma.
- BROWN JARREAU P., DAHMEN N.S., JONES E. (2019), “Instagram and the science museum: A missed opportunity for public engagement”, *Journal of Science Communication*, 18(2), A06.
- CALVI L., VERMEEREN A.P. (2023), “Digitally enriched museum experiences—what technology can do”, *Museum Management and Curatorship*, 39(3), pp. 335-356.

- CARVAJAL-TRUJILLO E., MOLINILLO S., LIÉBANA-CABANILLAS F. (2021), "Determinants and risks of intentions to use mobile applications in museums: An application of fsQCA", *Current Issues in Tourism*, 24(9), pp. 1284-1303.
- CERQUETTI M. (2016), "More is better! current issues and challenges for museum audience development: A literature review", *Journal of Cultural Management & Policy*, 6(1), pp. 30-95.
- CERQUETTI M. (2018), "The importance of being earnest. Enhancing the authentic experience of cultural heritage through the experience-based approach", in Pencarelli T., Forlani F., edited by, *The Experience Logic as a New Perspective for Marketing Management*, Springer, Cham, pp. 149-168.
- CERQUETTI M., MONTELLA M.M. (2021), "Meeting Sustainable Development Goals (SDGs) in museum evaluation systems. The case of the Italian National Museum System (NMS)", *Sinergie*, 39(1), pp. 125-147.
- CHOI B., KIM J. (2021), "Changes and challenges in museum management after the COVID-19 pandemic", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 148.
- CIASULLO M.V., GAETA A., GAETA M., MONETTA G. (2016), "New modalities for enhancing cultural heritage experience. The enabling role of digital technologies", *Sinergie*, 34, pp. 119-139.
- CIOLFI L., DAMALA A., HORNECKER E., LECHNER M., MAYE L., edited by (2017), *Cultural heritage Communities: Technologies and challenges*, Routledge, London.
- D'ORAZIO S. (2017), "Museo reale e museo digitale: il caso del Museo Archeologico Regionale 'A. Salinas' un anno dopo la riapertura", *Il capitale culturale*, 16, pp. 399-419.
- DAMALA A., RUTHVEN I., HORNECKER E. (2019), "The MUSETECH model: A comprehensive evaluation framework for museum technology", *Journal on Computing and Cultural Heritage*, 12(1), pp. 1-22.
- DIGIOIA A. (2023), "Metà della popolazione globale gioca ai videogiochi, ma solo il 10% lo fa su console o PC", <https://it.ign.com/pc/201864/news/meta-della-popolazione-globale-gioca-ai-videogiochi-ma-solo-il-10-lo-fa-su-console-o-pc>.
- DUAN H., LI J., FAN S., LIN Z., WU X., CAI W. (2021), "Metaverse for social good: A university campus prototype", in *Proceedings of the 29th ACM international conference on multimedia*, pp. 153-161.
- FALK J.H. (2016), *Identity and the museum visitor experience*, Routledge, London.
- Fletcher A., Lee M.J. (2012), "Current social media uses and evaluations in American museums", *Museum Management and Curatorship*, 27(5), pp. 505-521.

- GAIA G., BOIANO S., BORDA A. (2019), "Engaging Museum Visitors with AI: The case of Chatbots", in Giannini T., Bowen J.P., edited by, *Museums and Digital Culture*, Springer, Cham, pp. 309-319.
- GIRVAN C. (2018), "What is a virtual world? Definition and classification", *Education Tech Research Dev*, 66, pp. 1087-1100.
- GRECO C., ROSSI C., DELLA TORRE S. (2020), "Digitalizzazione e patrimonio culturale tra crisi e opportunità: l'esperienza del Museo Egizio di Torino", *Il capitale culturale*, 11, pp. 197-212.
- GRETZEL U., SIGALA M., XIANG Z., KOO C. (2015), "Smart tourism: Foundations and developments", *Electronic Markets*, 25(3), pp. 179-188.
- HE Z., WU L., LI X.R. (2018), "When art meets tech: The role of augmented reality in enhancing museum experiences and purchase intentions", *Tourism Management*, 68, pp. 127-139.
- HILTON D., LEVINE A., ZANETIS J. (2019), "Don't lose the connection: Virtual visits for older adults. *Journal of Museum Education*", 44(3), pp. 253-263.
- ISTAT (2019), *L'Italia dei musei*, https://www.istat.it/it/files/2019/12/LItalia-dei-musei_2018.pdf.
- ISTAT (2023), *Musei*, <https://www.istat.it/it/archivio/292298>.
- IVANOVA V., WATSON K. (2021), *Future Art Ecosystems: Art x Metaverse*, Serpentine Gallery, London.
- IZZO F. (2017a), "Museum customer experience and virtual reality: H. BOSCH exhibition case study", *Modern Economy*, 8(4), pp. 531-536.
- IZZO F. (2017b), *Musei e tecnologie: valorizzare il passato per costruire il futuro*, Wolters Kluwer, Milanofiori Assago.
- IZZO F., MUSTILLI M., GUIDA M. (2015), "Realtà aumentata e valorizzazione dei beni culturali. Riflessioni sull'offerta culturale casertana", in Referred Electronic Conference Proceeding of the XXVII Convegno annuale di Sinergie Heritage, management e impresa: quali sinergie, pp. 797-809.
- KALAY Y., KVAN T., AFFLECK J., edited by (2007), *New heritage: New media and cultural heritage*, Routledge, London.
- KHUNDAM C. (2020), "Storytelling Platform for Interactive Digital Content in Virtual Museum", *ECTI Transactions on Computer and Information Technology*, 1(15), pp. 34-49.

- KIROVA V. (2021), "Value co-creation and value co-destruction through interactive technology in tourism: The case of 'La Cité du Vin' wine museum, Bordeaux, France", *Current Issues in Tourism*, 24(5), pp. 637-650.
- KOTLER N., KOTLER P. (2000), "Can museums be all things to all people?: Missions, goals, and marketing's role", *Museum Management and Curatorship*, 18(3), pp. 271-287.
- LAZZARETTI L. (2021), *L'ascesa della società algoritmica ed il ruolo strategico della cultura*, FrancoAngeli, Milano.
- LAZZARETTI L., SARTORI A. (2016), "Digitisation of cultural heritage and business model innovation: the case of the Uffizi gallery in Florence", *Il capitale culturale*, 14, pp. 945-970.
- LEONI L., ARDOLINO M., EL BAZ J., GUELI G., BACCHETTI A. (2022), "The mediating role of knowledge management processes in the effective use of artificial intelligence in manufacturing firms", *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), pp. 411-437.
- LEONI L., CRISTOFARO M. (2021a), "To adopt or not to adopt? A coevolutionary framework and paradox of technology adoption by small museums", *Current Issues in Tourism*, 25(18), pp. 2969-2990.
- LEONI L., CRISTOFARO M. (2021b), "Technology adoption in small Italian museums: an empirical investigation", *Il capitale culturale*, 23, pp. 57-87.
- LI J., WIDER W., OCHIAI Y., FAUZI M.A. (2023), "A bibliometric analysis of immersive technology in museum exhibitions: exploring user experience", *Frontiers in Virtual Reality*, 4, pp. 1240562.
- LITT S. (2018), "Dot, the New Akron Art Museum Chatbot, Wants to Get you Talking about Art and Life", https://www.cleveland.com/arts/2018/08/dot_the_new_akron_art_museum_c.html.
- LONGO M.C., FARACI R. (2023), "Next-Generation Museum: A Metaverse Journey into the Culture", *Sinergie*, 41(1), pp. 147-176.
- MAMRAYEVA D.G., AIKAMBETOVA A E. (2014), "Information technology in museums", *Education & Science Without Borders*, 5(10), pp. 1-8.
- MANIELLO D. (2018), *Tecniche avanzate di video mapping. Spatial Augmented Reality applicata al bene culturale*, Le Pensur, Brienza (PZ).
- MAROTTA A. (2010), *Atlante dei musei contemporanei*, Skira, Milano.
- MARQUES D., COSTELLO R. (2018), "Concerns and challenges developing mobile augmented reality experiences for museum exhibitions", *Curator: The Museum Journal*, 61(4), pp. 541-558.

- MIGLIETTA A.M. (2013), "La valutazione delle esposizioni museali. Ragioni, metodi e tempi", *Museologia Scientifica Memorie*, 10, pp. 146-151.
- MITCHELL A., LINN S., YOSHIDA H. (2019), "A tale of technology and collaboration: Preparing for 21st-century museum visitors", *Journal of Museum Education*, 44(3), pp. 242-252.
- MOHAMED HENIEDAK ABO ZEID O. (2022), "Museum Collection Management in the Past, Nowadays and in the Future (Grand Egyptian Museum "Case Study")", *International Journal of Multidisciplinary Studies in Heritage Research*, 5(2), pp. 69-96.
- MONTELLA M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano.
- NEUHOFFER B. (2016), "Innovation through co-creation: Towards an understanding of technology-facilitated co-creation processes in tourism", in Egger R., Gula I., Walcher D., edited by, *Open tourism. Tourism on the verge*, Springer, Cham, pp. 17-33.
- OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION – POLITECNICO DI MILANO (2023), Report "L'innovazione digitale nei Musei Italiani nel 2023", https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg19/attachments/upload_file_doc_acquisiti/pdfs/000/009/645/2023_Report_L_innovazione_digitale_nei_musei_italiani.pdf.
- ROMOLINI A., FISSI S., GORI E. (2020a), "Visitors engagement and social media in museums: Evidence from Italy", *International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism*, 3(1), pp. 36-53.
- ROMOLINI A., FISSI S., GORI E., CONTRI M. (2020b), "Financing museums: Towards alternative solutions? Evidence from Italy", in Pieber M., edited by, *Management, participation and Entrepreneurship in the cultural and Creative sector*, Springer, Cham, pp. 11-32.
- RUSSO A., WATKINS J., KELLY L., CHAN S. (2008), "Participatory communication with social media", *Curator: The Museum Journal*, 51(1), pp. 21-31.
- SCHWEIBENZ W. (2019), "The virtual museum: an overview of its origins, concepts, and terminology", *The Museum Review*, 4(1), pp. 1-29.
- SFODERA F., MINGO I., MATTIACCI A., COLURCIO M. (2020), "Night at the museum: technology enables visitor experiences", *Sinergie*, 38(1), pp. 231-250.
- SHEHADE M., STYLIANOU-LAMBERT T. (2020), "Virtual reality in museums: Exploring the experiences of museum professionals", *Applied sciences*, 10(11), 4031.

- SOLIMA L. (2016a), "Do not Touch! How 3D Printing can open the way to an accessible museum", in Baccarani C., Moretti A., Golinelli G.M., edited by, *Management in a Digital World: Decisions, Production, Communication*, CUEIM, Verona.
- SOLIMA L. (2016b), "Smart Museums. Sul prossimo avvento della Internet of Things e del dialogo tra gli oggetti nei luoghi della cultura", *Sinergie*, 99, pp. 263-83.
- SOLIMA L. (2017), "Museums, accessibility and audience development", in Cerquetti M., edited by, *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage*, eum, Macerata, pp. 225-240.
- SOLIMA L., (2018), "Il gaming per i musei. L'esperienza del MANN", *Economia della Cultura*, 3, pp. 275-290.
- SU Y., TENG W. (2018), "Contemplating museums' service failure: Extracting the service quality dimensions of museums from negative on-line reviews", *Tourism Management*, 69, pp. 214-222.
- TOM DIECK M.C., JUNG T.H., TOM DIECK D. (2018), "Enhancing art gallery visitors' learning experience using wearable augmented reality: Generic learning outcomes perspective", *Current Issues in Tourism*, 21(17), pp. 2014-2034.
- TRUNFIO M., CAMPANA S., MAGNELLI A. (2020), "Measuring the impact of functional and experiential mixed reality elements on a museum visit", *Current Issues in Tourism*, 23(16), pp. 1990-2008.
- TRUNFIO M., LUCIA M.D., CAMPANA S., MAGNELLI A. (2022), "Innovating the cultural heritage museum service model through virtual reality and augmented reality: The effects on the overall visitor experience and satisfaction", *Journal of Heritage Tourism*, 17(1), pp. 1-19.
- TUFTS S., MILNE S. (1999), "Museums: A supply-side perspective", *Annals of Tourism Research*, 26(3), pp. 613-631.
- VAZ R., FREITAS D., COELHO A. (2020), "Blind and visually impaired visitors' experiences in museums: increasing accessibility through assistive technologies", *The International Journal of the Inclusive Museum*, 13(2), 57-80.
- VAZ R.I.F., FERNANDES P.O., VEIGA A.C.R. (2018), "Interactive technologies in museums: How digital installations and media are enhancing the visitors' experience", in Rodrigues J.M., Ramos C.M., Cardoso P.J., Henriques C., edited by, *Handbook of research on technological Developments for cultural heritage and eTourism applications*, IGI Global, Hersey, pp. 30-53.
- WU Q. (2012), "Marketing strategy adjustment and marketing innovation in the experience economy era", *Contemporary Logistics*, 6, 107-110.

YIFEI L., OTHMAN M.K. (2024), "Investigating the behavioural intentions of museum visitors towards VR: A systematic literature review", *Computers in Human Behavior*, 108167.

10

La movimentazione dei beni culturali tra tutela e valorizzazione nella nuova economia digitale

Le attività logistiche relative alla movimentazione dei beni culturali ai fini della loro tutela e valorizzazione sono cresciute notevolmente in valore, volume e complessità a livello globale, confermando la loro importanza strategica ed economica. Tali attività richiedono una notevole competenza ed estrema qualità per l'unicità dei beni movimentati: trasporto, imballaggio e deposito innanzitutto ma, oramai con sempre maggiore rilevanza, anche attività complementari e accessorie di significativa importanza - allestimento, assicurazioni, pratiche doganali, permessi, certificazioni, consulenze, scorte armate ecc. - che compongono soluzioni complete per le necessità dei soggetti coinvolti nell'ambito del sistema d'offerta culturale. Tali attività, in ragione della natura articolata e disomogenea da cui sono contraddistinte, comportano un crescente ricorso alla innovativa componente tecnologica. Per realizzare ciò sono indispensabili soluzioni logistiche sempre più specializzate offerte da specifici operatori le cui competenze tecnico-gestionali diventano l'elemento distintivo e insostituibile. Il capitolo descrive, a livello teorico ed empirico, come gli operatori logistici specializzati implementano con le proprie soluzioni i processi di cambiamento progressivo che nel tempo hanno portato alla definizione di una concezione del bene culturale dal valore in sé del bene, attraverso il valore d'uso derivante dall'ambientazione, pervenendo al valore sistemico del bene inteso come servizio.

di *Sergio Barile e Alessandra Cozzolino*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- servizi di logistica a supporto della movimentazione dei beni culturali;
 - operatori logistici e offerta di servizi specializzati per la movimentazione dei beni culturali;
 - matrice evolutiva della concezione dei beni culturali tra tutela e valorizzazione;
 - mobilità dei beni culturali e domanda di attività legate alla logistica per il patrimonio culturale;
 - competenze logistiche e di *supply chain management*;
 - schema di creazione di valore della logistica del patrimonio culturale.
-

10.1 Introduzione¹

I servizi di trasporto e logistica a supporto della movimentazione dei beni culturali non hanno in genere molta visibilità, e spesso restano necessariamente segreti per garantire la sicurezza delle opere movimentate. Eppure, è proprio da questi servizi che dipende sempre di più l'intero sistema del mercato dell'arte (Cozzolino *et al.*, 2021; Barile e Cozzolino, 2022). «Per poter muovere in perfetta sicurezza questi beni unici, l'attività di logistica dedicata all'arte ha un ruolo fondamentale»², dichiara Alvise di Canossa, Presidente di Assologistica – Logistica Arte. In questa direzione, per esempio, il prestigioso Sotheby's Institute of Art ha istituito nel 2019 un nuovo master proprio in “Art Logistics”³.

L'aumento della domanda delle attività legate alla logistica dell'arte è derivato dall'aumentata domanda di mobilità delle opere d'arte stesse (Canali e Puglisi, 2005): il bisogno di mobilità dell'opera d'arte è un fenomeno solo da poco relativamente conosciuto, seppur sia sempre esistito, e affonda

¹ Alcune riflessioni sintetizzate nel presente capitolo sono più compiutamente sviluppate nei seguenti lavori: Barile, 2011, 2012; Barile *et al.*, 2011, 2012, 2022a, 2022b; Barile e Saviano, 2014; Cozzolino *et al.*, 2021; Barile e Cozzolino, 2022.

² <https://www.euomerci.it/i-nostri-esperti/valore-e-importanza-della-logistica-nella-movimentazione-delle-opere-darte.html>.

³ <https://www.tribune.com/dal-mondo/2020/03/covid-19-logistica-arte-trasporti/>.

le sue radici nel momento storico in cui si inizia a considerare il patrimonio artistico non più solo come un bene da catalogare, preservare e custodire a testimonianza della civiltà di un paese, ma come un bene da valorizzare per incrementare il benessere sociale ed economico di una nazione.

Scrivere una storia della movimentazione delle opere significherebbe ripercorrere millenni di produzione artistica di popoli diversi e studiarne la diffusione, «anche semplicemente attraverso le loro riproduzioni, o attraverso imprese colossali che richiedono operazioni ancora oggi sorprendenti quando non inspiegabili» (Fratelli, 2017, p. 6). Così ogni epoca ha avuto le sue ragioni per muovere tutti i tipi possibili di opere, tra queste ragioni quella “del mostrare” è quella che più di tutte ha fatto incrementare l’esigenza di movimentazione, poiché nell’ultimo decennio le mostre, in particolare, si sono diffuse enormemente (Fratelli, 2017).

Lo spostamento e la movimentazione manuale delle opere sono fasi sempre più frequenti e inevitabili, soprattutto nella realizzazione dei progetti museali e delle esposizioni che i musei ospitano: che si tratti di riallestire il percorso espositivo, di riordinare i depositi, di accordare prestiti nazionali e internazionali, di organizzare una mostra con opere proprie o provenienti da altri musei, di compiere operazioni di manutenzione della collezione, di restaurare ecc., tutto comporta una continua movimentazione delle opere d’arte (Fratelli, 2017).

Nell’ambito di quest’aspetto legato al “mostrare”, inoltre, molti sono stati i cambiamenti nel più recente periodo sia nel mondo dell’arte sia, di conseguenza, anche nel supporto logistico, con particolare riferimento alle innovazioni tecnologiche, soprattutto verso il digitale. «*The digital lever has contributed to the reshaping of the entire cultural domain*» (Ciasullo *et al.*, 2018, p. 173), richiedendo un approccio manageriale in grado di gestire attività e interazioni che generano esperienze di servizio immersive o, in altre parole, proposte di valore “co-costruite” (Solima, 2016). Negli ultimi anni vi è stato un ripensamento repentino degli approcci e delle metodologie legate al mondo dell’arte (Bonacini, 2011, 2012, 2014; Ciasullo *et al.*, 2016; Lazzeretti e Cerquetti, 2021; Simone *et al.*, 2021). In particolare, tra queste tecnologie un ruolo sempre maggiore nell’arte stanno assumendo la blockchain, l’Intelligenza Artificiale (IA), i Non-Fungible Token (NFT) e il segmento Art Tech (Negri-Clementi, 2023).

Come osserva Negri-Clementi, infatti:

il mondo dell'arte ha fatto proprie alcune innovative evoluzioni strutturali ma non ha dimenticato la straordinaria esperienza che si prova stando fisicamente di fronte a un'opera d'arte. Per questo, la tecnologia può migliorare l'esperienza in fiera, in galleria, in museo o in casa d'asta ma non sostituire l'evento dal vivo. La parola-chiave è dunque «onlife», come la definisce Luciano Floridi⁴.

Coniando e definendo i concetti di “onlife” e “infosfera” in particolare, Floridi apre a una comprensione completamente diversa della realtà: non più basata sul binomio materiale-virtuale e/o online-offline, ma sulla fusione in un unico spazio informativo (Floridi, 2022, 2020). Infatti, anche nel mondo dell'arte «*various opportunities [...] emerge from the Infosphere [e le nuove tecnologie] impact production processes in museums and progressively involve visitors in a hybrid space called the on-life*» (Simone *et al.*, 2021, p. 15).

Il progresso tecnologico e la conseguente introduzione di nuovi strumenti digitali hanno così profondamente modificato i processi di diffusione e fruizione della cultura, che chiamano le organizzazioni culturali ad agire come “sistemi di servizio”, integrando persone, tecnologie, processi e informazioni al fine di creare vantaggi reciproci lungo l'intera filiera (Simone *et al.*, 2021; Barile e Cozzolino, 2022). Ciò permette di valorizzare al meglio il connubio tra tradizione e innovazione nell'arte e, in modo derivato, anche nell'ambito dei servizi logistici a supporto dei beni culturali (Cozzolino, 2020; Barile e Cozzolino, 2022).

In ambito di movimentazione, «è difficile definire cosa rappresenti la regola e cosa l'eccezione, quando si parla di Fine Art. Ogni caso viene curato e trattato come specificatamente a sé stante [...] nessun progetto può essere paragonato ad un altro»⁵, come sottolinea Chiara Prisco, manager dell'unità di Fine Art dell'operatore logistico Fercam. Le attività di movimentazione richiedono, quindi, altissima competenza, qualità e specializzazione, sia quando sono gestite internamente sia quando vengono affida-

⁴ <https://ilgiornaledellarte.com/Articolo/Economia-dellArte-mercato-diritto-e-trasformazione-digitale>.

⁵ <https://www.stampaitaliana.online/interviste/fercam-fine-art-prisco-siamo-gli-artisti-della-logistica/>.

te a operatori di servizi logistici dedicati a tali attività (Cozzolino *et al.*, 2021; Barile e Cozzolino, 2022) (Approfondimento 10.1).

Approfondimento 10.1

La logistica dell'arte in Italia

La logistica italiana dell'arte è definita da Nomisma una "nicchia preziosa" nell'ambito del più ampio ambito logistico⁶. In Italia, la maggior parte degli operatori di servizi logistici specializzati per l'arte sono raggruppati all'interno di Assologistica – Logistica Arte⁷. All'interno dell'associazione Assologistica (realtà associativa delle imprese di logistica, dei magazzini generali e frigoriferi, dei terminalisti portuali, interportuali e aeroportuali), nel 2020 nasce la sezione denominata "Logistica Arte", come raggruppamento composto da imprese che prestano il servizio di attività di logistica, deposito, spedizioni, movimentazione, trasporti e servizi e prestazioni a essi connessi, per la gestione di beni d'arte, mostre, esposizioni, eventi culturali legati anche al design, manifestazioni, sia in Italia che all'estero. Altri operatori logistici che si occupano della movimentazione dell'arte non sono racchiusi in tale raggruppamento, perché non hanno come esclusivo/prevalente *core business* quello dell'arte, seppure offrano tali servizi, per lo più come "servizi speciali" tra i loro più vasti servizi di trasporto e logistica in altri settori, nell'ambito di una specializzata unità organizzativa.

In particolare, l'obiettivo del lavoro è individuare come gli operatori di servizi logistici dell'arte supportino con le proprie soluzioni il cambiamento innovativo progressivo che nel tempo si è manifestato nel mondo dell'arte e dei beni culturali.

10.2 Matrice evolutiva della concezione dei beni culturali: fasi evolutive tra tutela e valorizzazione

Il tratto essenziale dell'ultima parte del secolo scorso consiste, in estrema sintesi, nell'essere passati da una concezione del valore ideale e special-

⁶ <https://www.nomisma.it/il-valore-dellindustry-dellarte-in-italia/>.

⁷ <https://www.logisticaarte.com/>.

mente estetico delle “cose” di pregio al valore documentario dei cosiddetti “beni culturali” in accezione antropologica e sistemica. Si è cioè passati da un valore in sé al valore d’uso, dai beni “di appartenenza” ai beni “di fruizione”, dalla tutela bastanta a sé stessa alla valorizzazione quale finalità socialmente primaria e presupposto democraticamente necessario alla tutela medesima (Montella, 2009, 2012, 2016, 2019, 2020). Insomma, si considera il prodotto culturale non più come oggetto o somma di oggetti, ma come un’esperienza che permetta un alto grado di coinvolgimento del soggetto cliente dell’arte; il valore è dunque connesso con la ricerca di significato, l’accumulazione di conoscenza, la costruzione di interrogativi che consentano a ciascun utente di trarre valore dall’esperienza culturale (Addis, 2011; Cerquetti, 2014, 2015; Federculture, 2017).

L’evoluzione della concezione di bene culturale sembra esser stata contraddistinta, in estrema sintesi, da tre specifiche fasi evolutive (Barile, 2012; Barile *et al.*, 2022):

- una prima fase, in cui il bene è sostanzialmente immobile nel senso di una sua materialità oggettiva e statica, la conservazione è materiale e realizzata *in situ*, e il valore è concepito come intrinseco al bene, come valore in sé. Prevale, quindi, una visione materiale del bene culturale, il cui valore è ricondotto alla testimonianza di tempi e luoghi storici (“storicizzazione”), in virtù dei quali i beni sono oggetto di catalogazione e conservazione, possibilmente in situ per preservarne l’integrità di origine, e che palesa una visione oggettiva e statica del “bene”;
- una seconda fase, in cui il bene assume una valenza di mobilità (nel senso della possibilità di collocarlo in definite ambientazioni), permane una visione di materialità che però assume una connotazione soggettiva e dinamica, e la conservazione è materiale e realizzata nelle ambientazioni definite dal soggetto che concepisce la proposta di fruizione, e il valore è un valore d’uso, strettamente legato all’esperienza di fruizione e all’interpretazione soggettiva della stessa. Si passa, quindi, a una visione mobile del “prodotto” culturale che lo colloca in una dinamica di valorizzazione attraverso usi, soggettivamente definiti, in ambientazioni finalizzate a consentirne la fruizione nel tempo e nello spazio (“ambientazione”);

- una terza fase, in cui nel bene stesso si legge la funzione di servizio, la sua stessa materialità è interpretata in un'ottica più funzionale alle possibili iniziative di fruizione e di valorizzazione, e la conservazione è anche e soprattutto immateriale, nel senso della prioritaria preservazione e tradizione del valore culturale come testimonianza di civiltà, e il valore assume una connotazione sistemica quale espressione della varietà di soggettive chiavi di interpretazione e tradizione (“contestualizzazione”). Si perviene, quindi, a una visione immateriale del bene culturale quale “servizio” che ne riconosce soggettivamente il valore in contesti definiti da tradizioni, pratiche e saperi, in cui la materialità del bene è funzionale alla preservazione di culture, identità e sistemi di valori, propri di comunità, popoli, etnie.

La tendenza delineata identifica il passaggio da e verso due specifiche condizioni (Barile, 2012): da un'iniziale proposta formalizzata, incentrata sull'ipotesi che la composizione degli oggetti possa essere indirizzata a un obiettivo unico, oggettivo, non declinabile, verso una proposta aperta a percorsi esperienziali plurimi, dotati di notevoli gradi di libertà, e dove l'iniziale indicazione prospettica, se pur esiste, risulta essere proprio di ciascun singolo fruitore.

A tal proposito, due dimensioni di analisi possono essere utili per delineare in un modello di sintesi la dinamica evolutiva del concetto sotteso alla locuzione “bene culturale” e rappresentato in Figura 10.1 (Barile, 2012):

1. grado di coinvolgimento del fruitore;
2. potenziale di interattività della proposta.

In riferimento al grado di coinvolgimento del fruitore (a), è possibile individuare tre ambiti concettuali, definibili sinteticamente qui di seguito, secondo un grado crescente di coinvolgimento (Barile, 2012):

- “bene”, in questo caso il bene culturale è un fattore avulso dal contesto, capace di intervenire solo marginalmente rispetto al suo fruitore;
- “prodotto”, che vede la fruizione del bene culturale orientata da una volontà preformata in un itinerario precostituito dal proponente che intenzionalmente seleziona e organizza le possibili opzioni di offerta rispetto a un'identificata funzione d'uso per il fruitore;

- “servizio”, in cui il bene culturale viene presentato con elevati gradi di libertà, in un processo che esalta le specificità soggettive e permette anche al fruitore di intervenire co-creando valenze e caratteristiche distintive.

In riferimento al potenziale di interattività della proposta (b), è possibile individuare tre ambiti concettuali, definibili sinteticamente qui di seguito, riconducibili all’evoluzione storica della concezione dei beni culturali (Barile, 2012):

- “storicizzazione”, intesa come volontà di rappresentazione di luoghi e tempi definiti attraverso beni propri degli stessi;
- “ambientazione”, intesa come possibilità di inserire un bene in relazione con altri beni e con luoghi e tempi diversi da quelli di origine;
- “contestualizzazione”, intesa come possibilità di condivisione ed esperienza del bene da parte dei fruitori; in questo caso l’offerta non risulta essere del tutto premeditata nella sua articolazione, consentendo all’interazione con il fruitore l’emersione dinamica e personalizzata del contenuto stesso di servizio.

Il bene culturale, insomma, non può prescindere da due principi fondamentali, quali la garanzia di conservazione e la possibilità di fruizione pubblica, e si completa di una valenza economica che deriva dal riconoscimento dell’arte come risorsa disponibile e potenzialmente utilizzabile a beneficio del benessere sociale e con riflessi incentivanti su altri settori economici (Cerquetti, 2010, 2015; Montella e Dragoni, 2010; Paniccia *et al.*, 2010; Carù e Salvemini, 2012; Montella, 2012; Petrarroia, 2014; Donato e Sibilio, 2015; Volpe, 2016; Dubini *et al.*, 2017; Magnani, 2017; Solima, 2018, 2022).

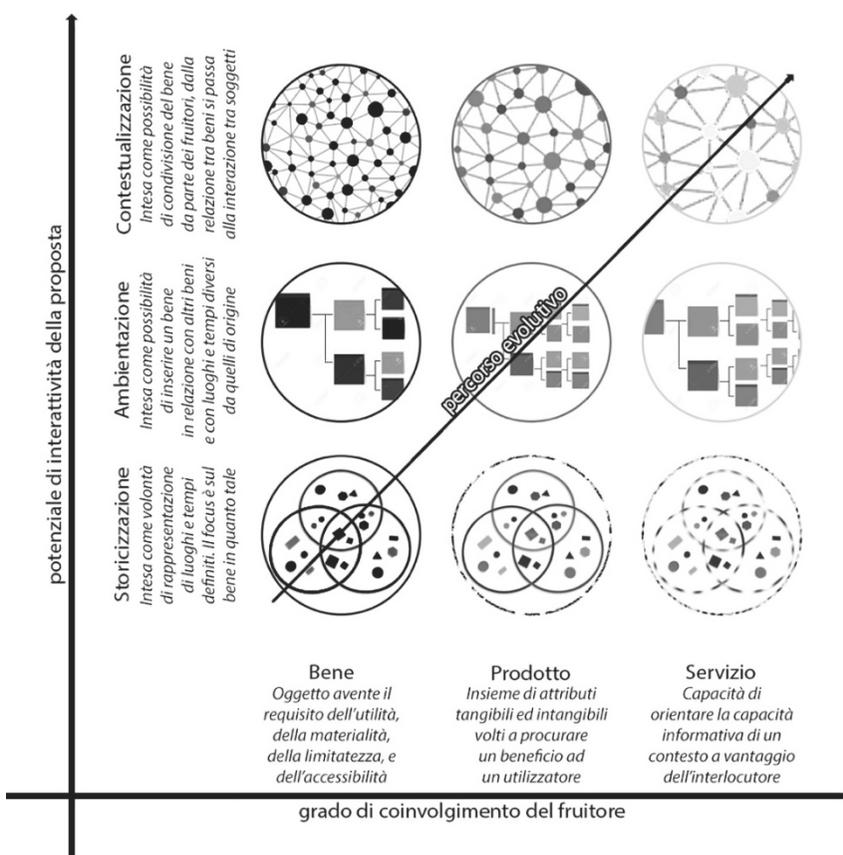


Figura 10.1 L'evoluzione della concezione di bene culturale

Fonte: elaborazione propria da Barile, 2012, p. 85.

In base a queste considerazioni, emerge in modo forte e deciso la necessità di un approccio incisivo alla tutela e, soprattutto, alla valorizzazione del patrimonio culturale, considerando queste due finalità non in contrapposizione tra loro, ma piuttosto in un rapporto di reciproca necessità (Barile e Saviano, 2012; Barile *et al.*, 2012): la tutela attiene alla conservazione "strutturale" del bene (o, meglio, della sua capacità espressiva di valore culturale), intesa non solo e non tanto nel senso della conservazione fisica, bensì della preservazione delle condizioni relazionali (strutturali) dalle quali emerge il significato (quindi, poi, il valore) culturale del bene, realizzata agendo sull'insieme di relazioni che definiscono il contesto di potenziale emersione del ruolo culturale; la valorizzazione attiene al suo effetti-

vo funzionamento “sistemico”, ossia alla capacità di svolgere un ruolo che sia espressione concreta del suo potenziale valore culturale.

In questa direzione, il sistema della cultura si affida sempre di più a servizi logistici per la movimentazione dei beni culturali, altamente specializzati, capaci di garantire la corretta tutela e la più efficace valorizzazione delle opere, contribuendo attivamente alla predisposizione delle esperienze di fruizione a esse collegate, in una composizione dinamica tra elementi della tradizione e dell’innovazione (anche digitale), in ottica di *supply chain management* (Cozzolino *et al.*, 2021; Barile e Cozzolino, 2022). La scelta di esternalizzare tali servizi e affidarli alle competenze specifiche degli operatori di servizi logistici è in ampia crescita, in termini di valore e volume. Gli operatori di servizi logistici specializzati per l’arte propongono ai propri clienti, e quindi ai clienti dei propri clienti, soluzioni specifiche a problematiche complesse, in termini di creazione di un valore superiore, attraverso gradi di interazione e integrazione relazionale crescenti.

10.3 Mobilità dei beni culturali

10.3.1 Logistica per il patrimonio culturale

L’evoluzione della concezione di bene culturale, che segna il passaggio da una tutela statica dell’oggetto d’arte alla valorizzazione del bene attraverso un’ampia ed effettiva fruizione del suo valore, determina la progressiva espansione del bisogno di mobilità delle opere stesse. Il bisogno di mobilità ha effetto, a sua volta, sulla domanda derivata di “logistica dell’arte”, che realizza concretamente la suddetta movimentazione. Muovere un’opera d’arte è stato sempre fatto per esibirla, trasportarla, deprenderla, ricomporla e ostentarla con altre ragioni, in un altro luogo, con altri significati a volte in linea con la sua storia altre volte tali da modificarne totalmente il senso; la ragione che più ha inciso di recente sull’esigenza diffusa della mobilità delle opere è invece quella legata alle mostre, enormemente diffuse quantitativamente e geograficamente (Fratelli, 2017).

Il termine “logistica”, nell’accezione più semplice e generale, indica il trasferimento di beni (e/o persone) da un luogo a un altro e il loro immagazzinamento (o stazionamento) in uno o più punti lungo il percorso, e l’eventuale anche ritorno indietro, comprendendo il complesso dei flussi –

fisici, informativi, finanziari – necessari per organizzare e gestire tale trasferimento, sia diretto che inverso (Cozzolino, 2007, 2009, 2012). Più cruciale ancora della gestione del trasferimento di beni – ovvero la gestione della logistica – diventa sempre di più la gestione della “rete di relazioni” tra gli attori che rendono tale trasferimento logistico possibile, integrato, coordinato e di valore superiore: ciò prende il nome, in sintesi, di **supply chain management** – ovvero la gestione della catena di fornitura – e attiene a una prospettiva “sistemica” della logistica (Christopher, 1992; Cooper *et al.*, 1997; Ferrozzi e Shapiro, 2001; Grando, 2002; Massaroni, 2002, 2007; Cozzolino, 2007, 2009, 2012).

Supply chain management

Il supply chain management indica la gestione della rete di relazioni di fornitura-produzione-distribuzione tra gli attori economici che rendono il trasferimento logistico possibile, integrato, coordinato e di valore superiore lungo la filiera per il cliente finale.

La “logistica dell’arte” non ha una definizione diversa da quella generale, ma si caratterizza per il peculiare focus su di un oggetto speciale da movimentare che è quello delle opere d’arte: delicate, uniche, spesso di valore economico e culturale inestimabile, vincolate da pratiche ministeriali di autorizzazione all’export/import, accompagnate da contratti di prestito/di vendita e assicurativi rilevanti. Si tratta di una logistica “speciale”, con la quale intendiamo il trasferimento di opere d’arte (e persone che se ne occupano) da un luogo a un altro e il loro immagazzinamento (o stazionamento) in uno o più punti lungo il percorso, e l’eventuale anche ritorno indietro, comprendendo il complesso dei flussi – fisici, informativi, finanziari – necessari per organizzare e gestire tale trasferimento, sia diretto che inverso, secondo le disposizioni tecniche e di legge previste per la sicurezza delle opere stesse (Cozzolino *et al.*, 2021; Barile e Cozzolino, 2022). Con supply chain management dell’arte intendiamo la gestione della rete di relazioni tra gli attori che rendono la logistica dell’arte possibile, integrata, coordinata e di valore superiore.

Le peculiarità dei beni culturali e, in particolare, le loro esigenze fisiche e tecniche, in termini di conservazione e preservazione della loro integrità durante il trasferimento, condizionano a fondo lo svolgimento dell’attività logistica e determinano diverse specificità del settore della logistica del patrimonio culturale rispetto alla logistica merci più generale (a), ma anche all’interno del ramo stesso (b), a seconda della vasta gamma di tipologie di oggetti da trasferire – quadri, sculture, statue, libri ecc. (Canali e

Puglisi, 2005). In riferimento al primo punto (a), il settore si contraddistingue per una particolare e complessa attività di preparazione al viaggio delle opere e per la necessità di utilizzo di strutture e tecniche idonee e altamente specializzate, quali i depositi di sicurezza, l'imballaggio, l'equipaggiamento dei mezzi di trasporto, per citarne alcuni. In riferimento al secondo punto (b), ogni trasferimento è personalizzato a seconda dell'opera specifica e delle sue caratteristiche. La realizzazione del trasferimento di un'opera è, quindi, caratterizzata da un vero e proprio "progetto logistico" su misura, connotato di unicità, in quanto ogni servizio di movimentazione è prodotto in funzione della specifica tipologia di oggetto da trasferire e delle sue prerogative, conservative e di valorizzazione (Canali e Puglisi, 2005).

Il progetto logistico, per le opere non dichiarate "inamovibili", vaglia le opportunità tecnico-economiche del trasferimento attraverso una serie di attività che prevedono, almeno, la classificazione dell'opera, la progettazione dell'imballaggio, la scelta del mezzo, dei tempi e del percorso di trasporto (che spesso comprende anche il ritorno dell'opera al suo punto d'origine), includendo i depositi, l'eventuale installazione, l'assicurazione, e altre possibili pratiche amministrative (come, per esempio, quelle doganali), e la valutazione economica dello stesso (Canali e Puglisi, 2012; Powell, 2016; Vigevano, 2017). Tutto ciò nel rispetto dei vincoli di legge. Infatti, le attività di trasferimento delle opere d'arte sono regolamentate da un'apposita normativa, a garanzia contestuale di tutela e di fruibilità, in virtù della loro natura pubblicistica (Canali e Puglisi, 2005).

Si evince come l'attività logistica per il patrimonio culturale conferisce e/o accresce l'utilità del bene culturale, in quanto la sua mobilità consente di ottenere il massimo grado di fruibilità. Ne deriva che la logistica consente di valorizzare i beni culturali stessi, creando l'opportunità di valorizzarli come risorsa economica e permettendo l'accrescimento di altri settori connessi, come per esempio il turismo culturale, e del più ampio ecosistema territoriale di riferimento (Montella, 2012; Solima, 2018, 2022).

L'attività della logistica del patrimonio culturale è assai complessa e rischiosa, se posta a confronto con quella delle merci generiche, e prevede alti gradi di specializzazione organizzativa e tecnologica; per questo motivo è opportuno che sia affidata a particolari soggetti economici specialisti del settore, operatori di servizi logistici specializzati, capaci di garantire la

perfetta riuscita del servizio logistico, affinché sia preservata in toto l'integrità dell'oggetto movimentato e sia garantita la sua massima fruibilità (Canali e Puglisi 2005; Cozzolino *et al.*, 2021; Barile e Cozzolino, 2022).

10.3.2 Servizi offerti dagli operatori di logistici specializzati per il patrimonio culturale

L'operatore di servizi logistici che si occupa della movimentazione delle opere d'arte è un'impresa altamente specializzata, e non può essere una qualsiasi impresa di logistica (o trasporti). Essa si caratterizza per competenze estremamente specialistiche e un forte *know-how* nel settore, che appartengono al personale altamente qualificato e che si "tramanda" principalmente attraverso l'apprendimento sul campo; tant'è che si utilizza spesso l'espressione "l'arte di trasportare le opere d'arte" come riportato proprio nel titolo dell'articolo di Canali e Puglisi (2005) sul tema della movimentazione delle opere d'arte. Professionalità, procedure, qualità, tecnica, affidabilità e complessa organizzazione aziendale devono creare un unicum in grado di assicurare con i propri servizi che questi beni speciali non subiscano nessun danno né rischio, curandone ogni più piccolo dettaglio (Caso 10.1).

Caso 10.1

Un accordo di partnership con un operatore di servizi logistici per il trasporto delle opere in mostra⁸

Per la mostra *Jago. The exhibition*, tenutasi a Palazzo Bonaparte a Roma nel 2022, Fercam Fine Art, in qualità di partner logistico dello scultore Jago, si è occupata del trasporto in sicurezza delle opere. Le operazioni hanno avuto inizio con le attività di ritiro delle opere esposte in diverse sedi sul territorio italiano. Le opere da collocare nella nuova sede espositiva sono state temporaneamente conservate nel caveau di massima sicurezza di cui l'operatore logistico dispone presso la propria sede romana. Per il trasporto delle singole opere sono state previste casse di legno progettate e costruite dalla falegnameria interna. Per la

⁸ <https://www.fercam.com/it-it/news-stampa/news/fercam-fine-art-partner-logistico-per-lesibizione-di-jago--1-4784.html>.

movimentazione dei marmi più grandi è stata utilizzata un'autogrù, il cui braccio, nel cuore della notte, ha sollevato le casse a un'altezza di oltre 10 metri dal suolo e introdotto le opere dalle finestre del secondo piano dello storico palazzo romano. Come precisato da Chiara Prisco, responsabile dell'unità Fine Art, «ogni movimento è stato progettato secondo calcolo meticoloso ed eseguito con estrema cautela. In questi casi lo studio e la pianificazione sono essenziali, ma la nostra vera arte è la flessibilità: bisogna sempre essere pronti a reagire alle circostanze e alle esigenze contingenti, trovando, ove occorrono, nuove soluzioni e riadattando i piani». Una volta trasportate tutte le opere al secondo piano, la squadra di tecnici Fine Art si è occupata della movimentazione e dell'allocazione delle opere lungo il percorso della mostra, collocando le varie sculture sui piedistalli disposti nelle sale e predisponendole così per la fruizione da parte del pubblico.

I servizi “di base” offerti dagli operatori logistici per il patrimonio culturale sono, in genere, quelli di:

- a) *trasporto*, che si occupa di spostare l'opera da un punto a un altro;
- b) *imballaggio*, che si prende cura della modalità migliore per custodire l'opera per la movimentazione e/o il magazzino;
- c) *deposito*, che prevede lo stazionamento più o meno permanente delle opere in un luogo di stoccaggio.

Ciascuno di questi servizi di base ha delle specificità peculiari per l'ambito del patrimonio culturale ed è composto da una serie di altre attività specializzate – oltre che risorse e competenze anch'esse specializzate – che realizzano lo specifico servizio; inoltre, accanto a queste attività ce ne sono molteplici altre che compongono l'offerta con elementi complementari e/o accessori di primaria importanza (Cozzolino *et al.*, 2021; Barile e Cozzolino, 2022).

In riferimento ai servizi di trasporto (a) si pensi, per esempio, innanzitutto, ai mezzi per il trasporto, che saranno dotati (almeno) di un sistema di ammortizzatori antichoc adeguati, interni a temperatura controllata e con dispositivi d'allarme antifurto; il personale di guida deve possedere conoscenza ed esperienza sulla movimentazione dell'arte, e spesso è prevista la presenza fissa di un *courier* che segue il percorso delle opere che viaggiano dal museo prestatore a quello ospitante. Inoltre, si pensi alla rilevante importanza dei contratti assicurativi e alla relativa attività di valutazione

del valore da assicurare, oppure all'espletamento di pratiche doganali import/export.

In riferimento ai servizi d'imballaggio (b) si pensi, per esempio, al tipo di imballaggi per la movimentazione, che saranno (almeno) ignifughi, antiurto e resistenti; esperti di imballaggio e logistica, ma anche chimici e fisici devono studiare l'ambiente adeguato al profilo di rischio e alle caratteristiche tecniche dell'opera per tutta la durata del viaggio. Inoltre, si pensi, allo *status-check* delle condizioni delle opere d'arte e alla progettazione *ad hoc* delle casse (o del sistema di casse) su misura.

In riferimento ai servizi di deposito (c) si pensi, per esempio, alla tipologia e alle caratteristiche dei depositi, che avranno (almeno) scaffali, box fissi e caveau blindati e climatizzati; esperti di manipolazione delle opere curano l'immagazzinamento e/o il transito delle opere *in/out* dai depositi. Inoltre, si pensi, alla catalogazione/compilazione della check list dei beni e ai sofisticati sistemi di sicurezza.

I depositi, in particolare, più recentemente presentano delle interessanti potenzialità, che possono essere maggiormente valorizzate proprio in virtù della logistica: in alcuni casi i depositi si stanno "aprendo" al pubblico in modo da diventare un ulteriore spazio espositivo "attivo", altrimenti dimenticato all'interno di musei o altre strutture, poiché destinato a essere solo magazzino di stoccaggio e conservazione di oggetti non esposti (Ankersmit *et al.*, 2021; Crenn, 2021; Kreplak e Mairesse, 2021).

Compongono l'offerta altri elementi complementari e/o accessori, come, per esempio, la consulenza e la gestione dell'iter per il disbrigo delle pratiche ministeriali, i servizi di *overnight* (pernottamento) delle opere durante il transito, le operazioni di allestimento, disposizione, posizionamento, installazione e/o *accrochage* in ambito privato e pubblico delle opere, consulenza tecnica, manifattura e/o fornitura di supporti allestitivi e strutture conservative, attività di restauro, soluzioni tecnologiche per il tracciamento, e così via (Barile e Cozzolino, 2022) (Caso 9.2).

**Caso 10.2*****SmART/Tech⁹***

SmART/Tech è un esempio di innovazione tecnologica intelligente applicata alle collezioni d'arte sia in esposizione che in transito. Il dispositivo è wireless ed è utilizzato da un operatore di servizi logistici per l'arte (Crown Fine Art) che lo installa direttamente sull'opera, ove vi resta non solo per il trasporto, ma anche per l'esposizione: per proteggere l'opera, per la sua corretta conservazione, per la sorveglianza, e per le attività di marketing e d'interazione col cliente finale. L'azienda dichiara che il dispositivo smart garantisce la sicurezza delle opere d'arte e l'efficienza nell'esposizione, ha un sensore di movimento per l'illuminazione e il controllo del clima, risparmiando anche sul consumo di energia, e crea un'esperienza di fruizione più ricca per il pubblico.

Inoltre, gli operatori di servizi logistici sono coinvolti anche in servizi che vedono coinvolti altri soggetti legati alla movimentazione, quali, almeno (Cozzolino *et al.*, 2021):

- *centri doganali*, che, in quanto enti pubblici che si occupano dell'ingresso e dell'uscita delle merci da un territorio di una nazione, pongono norme e procedure che siano di garanzia, anche nell'ambito dei servizi logistici;
- *porti franchi*, che, oltre a offrire un enorme potenziale di risparmio fiscale, hanno anche zone dedicate con climatizzazione controllata che garantiscono che le opere di alto valore degli acquirenti siano protette in ambienti adatti, solitamente videosorvegliati, a prova d'incendio, assicurati e monitorati per un costo relativamente basso; si pensi a quello di Ginevra che è il più grande al mondo nel suo genere;
- *piattaforme digitali*, strumenti tecnologici che consentono di ricevere e confrontare offerte per tutti i servizi che ruotano attorno alla movimentazione delle opere d'arte (Breidbach e Brodie, 2017).

I più evolutivi tra gli operatori di servizi logistici, nell'ambito dell'arte e del patrimonio culturale, si sono sviluppati verso una composizione dei

⁹ <https://www.crownfineart.com/services/smarttech>.

vari servizi logistici offerti ai propri clienti in un'ottica di supply chain management.

10.3.3 Operatori di servizi logistici e competenze di supply chain management

I più evoluti operatori logistici hanno trasformato il proprio servizio da una “gestione del trasferimento di beni” a una composizione dell’offerta che si basa principalmente su di un’accurata gestione della rete di relazioni tra gli specialisti delle diverse attività logistiche per il patrimonio culturale, che rendono tale trasferimento logistico possibile, integrato, coordinato e di valore superiore. Questo approccio, orientato al supply chain management, permette agli operatori di servizi logistici di proporsi ai propri clienti anche con il supporto progettuale, gestionale e operativo su tutti gli elementi della rete logistica dell’arte, ovvero a livello di nodi (o punti), di archi (o segmenti) e, soprattutto, di interfacce (o congiunzioni), poiché in tali punti di contatto vi è, in genere, un passaggio di responsabilità che può creare una discontinuità fisica, operativa, temporale e finanziaria (Massaroni e Cozzolino, 2012).

In questa direzione, la tendenza delineata degli operatori di servizi logistici identifica il passaggio da e verso due specifiche condizioni (Barile e Cozzolino, 2022): da un’iniziale concezione dell’*outsourcing* logistico come pura convenienza economica, col principale obiettivo del costo più basso, per un cliente con cui si instaura un tradizionale rapporto di scambio basato sull’offerta di un singolo servizio base di supporto, verso l’assunzione di una dimensione strategica precedentemente sconosciuta, con l’obiettivo “collettivo” dell’eccellenza logistica, per un cliente con cui si instaura uno scambio relazionale basato sull’offerta di una completa soluzione di servizi complessi, che soddisfi il cliente e il cliente del cliente.

A tal proposito, due dimensioni di analisi possono essere utili per delineare in un modello di sintesi la dinamica evolutiva degli operatori logistici per l’arte (Barile e Cozzolino, 2022):

- a) natura dell’*outsourcing* logistico;
- b) grado di integrazione relazionale fornitore-cliente.

In riferimento alla natura dell'outsourcing logistico (a) è possibile richiamare il modello della "piramide dell'outsourcing logistico" riconosciuto a livello internazionale sia in accademia che tra i professionisti del settore (Hertz *et al.*, 2003; Maloni e Carter, 2006; Cozzolino, 2007, 2009; Marasco, 2008). In particolare, rilevano ai fini di questo lavoro i seguenti profili (Cozzolino, 2009):

- il *second party logistics provider* – 2PL (*asset-based logistics*), che si occupa per conto del proprio cliente di una o più attività di base, tra cui in genere il trasporto, fornendo uno specifico servizio di supporto;
- il *third party logistics* – 3PL o TPL (*forwarding logistics* o *contract logistics*), che si focalizza sulla gestione e l'esecuzione di diverse attività con gradi crescenti di personalizzazione dell'offerta, sviluppando un insieme di servizi logistici integrati;
- il *fourth party logistics provider* – 4PLTM o FPL (*lead logistics provider* – LLP), che è un "integratore della supply chain" e per questo chiamato anche di *non-asset logistics*, perché non solo assembla e gestisce le proprie risorse, competenze e tecnologie ma le integra con quelle di altri operatori complementari, al fine di garantire al cliente soluzioni complesse e complete di servizi di supply chain (*comprehensive supply chain solutions*)¹⁰.

In riferimento al grado di integrazione relazionale fornitore-cliente (b) è utile riferirsi alle tre tipologie di fornitore riconosciute in letteratura (Belagamba, 2017, p. 223; Merli, 1990; De Maio e Maggiore, 1992; Zanoni, 1992; Massaroni e Cozzolino, 2012):

- il fornitore "normale" o "tradizionale", che non sviluppa col cliente alcun tipo di integrazione: il rapporto si basa sul mero scambio di breve termine, con forniture di servizi singoli, eventualmente anche rinnovate in caso siano necessarie; i parametri di valutazione si concentrano su aspetti operativi (prezzo, qualità, tempi di consegna, affidabilità ecc.);

¹⁰ Il termine "comprehensive" supply chain si riferisce alla combinazione delle capacità di *management consulting*, *Information and Communication Technology* and *TPL-providers* gestite da un *centralized point of contact* (Christopher 1992; Gattorna e Jones, 1998; Bade e Mueller, 1999).

- il fornitore “integrato operativo”, che sviluppa col cliente un’integrazione dei processi operativi, attraverso sforzi comuni atti a sincronizzare appunto i processi anche con investimenti specifici e una stabilità nel tempo della relazione, anche attraverso contratti di medio-lungo termine; i parametri di valutazione si concentrano su aspetti complessivi delle prestazioni (“total cost of ownership” – TCO, capacità di miglioramento ecc.);
- il fornitore “integrato strategico”, che sviluppa col cliente un’integrazione non solo operativa, ma anche strategico-innovativa, anche con accordi di medio-lungo termine e investimenti comuni e scambio informativo su servizi, prodotti e processi; i parametri di valutazione si concentrano su aspetti strategici (aspetti tecnologici, finanziari e manageriali).

La valutazione del fornitore viene realizzata in base a un mix di parametri che variano in funzione del ruolo che l’impresa cliente intende affidare al fornitore e al tipo di relazione che appare più adatta a quel ruolo. La Tabella 1 propone la corrispondenza tra categorie di operatori logistici rispetto alla piramide dell’outsourcing e al grado di integrazione relazionale fornitore-cliente. Preliminare alla scelta dei parametri di valutazione è la definizione della natura e degli obiettivi dei rapporti di fornitura in funzione delle caratteristiche delle diverse forniture, tramite, per esempio, la matrice di Kraljic (1983). Il fornitore a sua volta modula un’offerta di valore al cliente che sia coerente rispetto a tale posizionamento.

Tabella 10.1 Corrispondenze logiche

Natura dell’outsourcing logistico	Grado di integrazione relazionale fornitore-cliente
2PL	Fornitore “normale” o “tradizionale”
3PL	Fornitore “integrato operativo”
4PL/LLP	Fornitore “integrato strategico”

Fonte: elaborazione propria.

Le due dimensioni interpretative individuate – a) natura dell’outsourcing logistico; b) grado di integrazione relazionale fornitore-cliente – formano la base esplicativa del percorso evolutivo degli operatori logistici in generale, e, nello specifico, anche nel mondo dell’arte (Barile e Cozzolino,

2022). Ciò evidenzia il loro ruolo e il rapporto relazionale impostato con i propri clienti al fine di addivenire sempre di più a un livello di servizio eccellente non solo per il singolo nodo di una rete, ma per l'intera filiera di appartenenza, per il cliente e il cliente del cliente, per il fornitore e il fornitore del fornitore, nella consapevolezza sempre più attuale e dirompente che la competizione (e più in generale la sostenibilità) non si gioca più tra singoli attori del mercato, ma tra supply chain (Christopher, 1992).

10.4 Schema di creazione di valore della logistica del patrimonio culturale

Quanto descritto sin qui può trovare una sintesi nella rappresentazione proposta nella Figura 10.2, che riporta congiuntamente le tendenze che segnano il percorso storico-evolutivo di sviluppo nel settore del patrimonio culturale e quello, corrispondente, nel settore della logistica per l'arte. Il quadro di riferimento teorico-empirico presenta come gli operatori logistici che offrono servizi per i beni culturali possono supportare con le proprie soluzioni il cambiamento progressivo che nel tempo ha portato alla definizione di una concezione del bene culturale dal valore in sé del bene, attraverso il valore d'uso derivante dall'ambientazione, pervenendo al valore sistemico del bene inteso come servizio. Questo è possibile proprio attraverso la capacità degli operatori di offrire servizi logistici coerenti con le rispettive esigenze del proprio cliente, che a sua volta è il fornitore/organizzatore dell'offerta d'arte per il proprio fruitore nell'ambito della supply chain dell'arte, e nella composizione sistemica di questa doppia diade relazionale (che diventa "rete" relazionale) si sviluppano stadi crescenti di interazione tra attori, che tendono a generare un valore superiore, a beneficio dei singoli, delle filiere e di altri sistemi che beneficiano degli effetti positivi indotti (Barile e Cozzolino, 2022)¹¹.

¹¹ Seppure, nella realtà operativa della logistica dell'arte, molti operatori evidenzino sempre più frequentemente invece una "guerra al ribasso" nelle gare pubbliche.

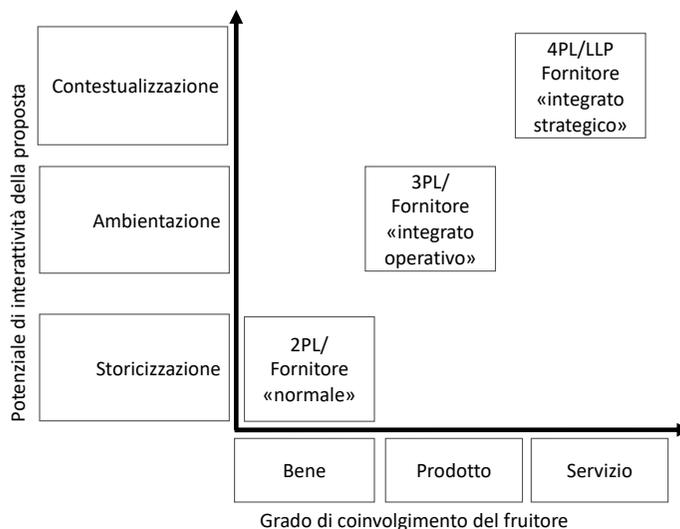


Figura 10.2 Modello concettuale dell'evoluzione del ruolo degli operatori di servizi logistici per il patrimonio culturale

Fonte: *elaborazione propria.*

In sintesi, infatti, l'azione sinergica delle dimensioni descritte nei paragrafi precedenti evidenzia, da un lato, come la concezione del bene culturale apra a una nuova visione in cui il dinamico evolvere di bene-prodotto-servizio si muove in corrispondenza della dinamica evolutiva di storizzazione-ambientazione-contestualizzazione, e, dall'altro, come il ruolo evolutivo degli operatori di servizi logistici per l'arte che vede il passaggio di ruolo 2PL-3PL-4PL caratterizzi in corrispondenza l'offerta specifica per il patrimonio culturale in relazione al grado di integrazione proposto al/richiesto dal proprio cliente (in virtù della proposta al cliente del cliente) presentandosi come fornitore tradizionale-integrato operativo-integrato strategico.

Nel mondo dei beni culturali, a livello storico-evolutivo, il contributo degli operatori logistici si esplica in questo modo:

- l'operatore logistico del patrimonio culturale, nella fase della storizzazione, in qualità di fornitore "normale", contribuisce, fornendo prevalentemente uno specifico servizio di trasporto e/o di movimentazione,

alla costruzione e al consolidamento delle collezioni, prima, e alla presentazione e all'esibizione, poi, dei luoghi espositivi, nell'ambito di una visione oggettiva e statica del "bene";

- nella fase di ambientazione, l'operatore logistico del patrimonio culturale contribuisce, in qualità di fornitore "integrato operativo", con servizi logistici integrati, prevalentemente di trasporto, movimentazione, allestimento, deposito, e assicurazione, alla composizione della mostra e alla dinamicità nel tempo e nello spazio del "prodotto" culturale, per una sua massima fruibilità;
- nel tempo più attuale, caratterizzato da una fase emergente di contestualizzazione, l'operatore logistico del patrimonio culturale, in qualità di fornitore "integrato strategico", contribuisce alla realizzazione di eventi culturali interattivi (anche "digitali" in ottica 4.0, con le mostre "immersive", per esempio), con soluzioni di supply chain management via via più complesse e complete per il proprio cliente, anche in termini di nuove tecnologie applicate al patrimonio culturale e/o di nuove tecnologie movimentate insieme alle opere stesse, per realizzare una proposta di "servizio" culturale che si perfeziona col coinvolgimento sempre più attivo del fruitore.

La crescita e lo sviluppo del settore della logistica del patrimonio culturale (Cognitive Market Research, 2021), all'interno di un mercato dell'arte anch'esso in crescita e sviluppo, evidenzia l'importanza strategica ed economica di questi servizi, con un grande potenziale attuale e prospettico, con riflessi diretti sulla competitività dei singoli attori coinvolti, delle loro supply chain e dell'intero sistema del patrimonio culturale, e anche con ricadute su numerosi altri attori e ambiti operativi che ne rappresentano un importante indotto, come, per esempio, il turismo.

10.5 Conclusioni

L'evoluzione della concezione di "bene culturale" ha favorito la nascita di una nuova logica di tutela e valorizzazione dei beni culturali, quale capacità di sopravvivenza del patrimonio culturale intesa non solo e non tanto come costanza della struttura fisica dei beni, ma anche e soprattutto come

sempre più efficace espressione della vocazione culturale degli stessi nei diversi contesti di valorizzazione.

In questa direzione, i servizi logistici per la movimentazione dei beni culturali, altamente specializzati, capaci di garantire la corretta tutela e la più efficace valorizzazione delle opere, diventano cruciali. E, se dati in outsourcing, essi vengono affidati a operatori di servizi logistici specializzati per il patrimonio culturale che, in particolare, possono contribuire attivamente alla predisposizione delle esperienze di fruizione, in una composizione dinamica tra elementi della tradizione e dell'innovazione in ottica di supply chain management. Ecco, quindi, che il percorso evolutivo qui delineato permette di porre in luce il ruolo degli operatori di servizi logistici per il patrimonio culturale che supportano l'evoluzione della concezione di bene culturale.

Da questo risultato emerge un'ulteriore riflessione che permette di identificare la logistica nel contesto dei beni culturali in una connotazione interpretativa più ampia che afferisca a una mobilità che è contestualmente "spazio-temporale". Muovendo da un'iniziale concezione di mobilità "spaziale" che definisce una "logistica dello spazio", che è quella a cui si fa riferimento nell'accezione più tradizionalmente intesa (cioè come movimentazione da un *luogo fisico* a un altro), l'attenzione si è spostata su di una concezione che include, oltre alla spazialità, anche una mobilità "temporale" che definisce una "logistica del tempo", che si riferisce alla possibilità di supportare la concezione di proposte espositive per fruizioni temporali differenziate e multiple (cioè come movimentazione da un *contesto concettuale* a un altro) in varie modalità, anche, per esempio, attraverso l'ausilio di strumenti digitali.

Un'altra riflessione che emerge permette di interpretare la cultura come "patrimonio di varietà" declinato in termini non solo di contenuti di conoscenza, ma anche di dotazione e consolidamento di *schemi interpretativi* e, soprattutto, di radicamento di valori che esprimono l'identità di una comunità. È verso tale ampia visione che può orientarsi sempre di più la definizione di una proposta di valore per la fruizione del patrimonio culturale in ottica di servizio, indirizzando un'attività di progettazione dei processi di fruizione che si incanali nella soggettiva struttura della varietà dei molteplici profili di fruitori. Emergono così possibili linee di condotta che evidenziano la necessità di uno spostamento del focus dall'oggetto al con-

testo e di una lettura del complesso di interazioni con l'ambiente, in senso fisico, nella prospettiva non solo "materiale" della conservazione, ma in un più ampio senso economico, politico, sociale e, lo si auspica, etico, nella prospettiva della valorizzazione; ciò apre a una visione dei beni culturali che include l'obiettivo di sostenibilità, a espressione di una prospettiva realmente olistica del complesso di variabili dinamicamente interessate.

Riferimenti bibliografici

- ADDIS M. (2011), "Il significato dell'esperienza di consumo nel settore artistico e culturale", in Montella M., Cerquetti M., a cura di, *Economia, cultura, territorio*, eum, pp. 45-53.
- ANKERSMIT B., LODDO M., STAPPERS M., ZALM C. (2021), "Museum storage facilities in The Netherlands: the good, the best and the Beautiful", *Museum International*, 73(1-2), pp. 132-143.
- ASSINI N., FRANCALACCI P., a cura di (2000), *Manuale dei beni culturali*, Cedam, Padova.
- BADE D.J., MUELLER J.K. (1999), "New for the millennium: 4PL", *Transportation & Distribution*, 40(2), pp. 78-80.
- BARILE S. (2012), "Verso una nuova ipotesi di rappresentazione del concetto di bene culturale", in Golinelli G.M., a cura di, *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.
- BARILE S. (2015), "Towards a novel conception of Bene Culturale", in Golinelli G.M., edited by, *Cultural Heritage and Value Creation*, Springer, Cham, pp. 53-70.
- BARILE S., COZZOLINO A. (2022), "La logistica dell'arte a supporto della "servitizzazione" del valore culturale. Tra tradizione e innovazione digitale", *Il capitale culturale*, 26, pp. 169-204.
- BARILE S., COZZOLINO A., VITO P. (2022), "Messa in valore", in Currà E., Natoli C., Ramello M., a cura di, *Patrimonio industriale del Ventesimo secolo. Fragilità, risorsa, progetto, messa in valore alla luce del PNRR*, Edifir, Firenze, pp. 47-55.
- BARILE S., SAVIANO M., COZZOLINO A., IANDOLO F. (2022), "Il management dei beni culturali tra essenza ed assenza", *Il capitale culturale*, Supplementi, 12, pp. 35-54.

- BARILE S., SAVIANO M. (2018), "Complexity and sustainability in management: insights from a systems perspective", in Barile S., Pellicano M., Polese F., edited by, *Social dynamics in a systems perspective*, Springer, Cham, pp. 39-63.
- BARILE S., SAVIANO M. (2010), "A New Perspective of Systems Complexity in Service Science", *Impresa, Ambiente, Management*, 4(3), pp. 375-414.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2011), "Enhancement, value and viability of cultural heritage: Towards a service-based systems approach", in Gummesson E., Mele C., Polese F., edited by, *Service Dominant logic, Network & Systems Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda*, Giannini, Napoli, pp. 3-23.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2012), "A service-based systems view of cultural heritage", *Journal of Business Market Management*, 5(2), pp. 106-136.
- BELLAGAMBA A. (2017), "Approvvigionamenti e gestione strategica delle relazioni di fornitura", in Silvestrelli S., Bellagamba A., a cura di, *Fattori di competitività dell'impresa industriale: Un'analisi economia e manageriale*, Giapichelli, Torino.
- BONACINI E. (2011), *Nuove tecnologie per la fruizione e la valorizzazione del patrimonio culturale*, Aracne, Roma.
- BONACINI E. (2012), "Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale", *Il capitale culturale*, 5, pp. 93-125.
- BONACINI E. (2014), "La realtà aumentata e le app culturali in Italia: storie da un matrimonio in mobilità", *Il capitale culturale*, 9, pp. 89-121.
- BREIDBACH C.F., BRODIE R.J. (2017), "Engagement platforms in the sharing economy: Conceptual foundations and research directions", *Journal of Service Theory and Practice*, 27 (4), pp. 761-777.
- CANALI C., PUGLISI M.A. (2005), "L'arte di trasportare le opere d'arte", *Trasporti. Diritto, economia, politica*, 97, pp. 96-125.
- CARÙ A., SALVEMINI S. (2012), a cura di, *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Egea, Milano.
- CAVALIERI S., PINTO R. (2015), *Orientare al successo la supply chain*, Isedi, Torino.
- CERQUETTI M. (2010), "Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca", *Il capitale culturale*, 1, pp. 23-46.

- CERQUETTI M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, FrancoAngeli, Milano.
- CERQUETTI M. (2015), "Dal materiale all'immateriale. Verso un approccio sostenibile alla gestione nel contesto globale", *Il capitale culturale*, Supplementi, 2, pp. 247-269.
- CHRISTOPHER M. (1992), *Logistics and Supply Chain Management. Creating value-adding networks*, Prentice Hall, London.
- CIASULLO M.V., GAETA A., GAETA M., MONETTA, G. (2016), "New modalities for enhancing cultural heritage experience. The enabling role of digital technologies", *Sinergie*, 34(1), pp. 119-139.
- CIASULLO M.V., TROISI O., COSIMATO, S. (2018), "How digital platforms can trigger cultural value Co-creation? A proposed model", *Journal of Service Science and Management*, 11(2), pp. 161-181.
- Cognitive Market Research (2021), *Report Global Fine Arts Logistics Market 2021*.
- COOPER M.C., LAMBERT D.M., PAGH J.D. (1997), "Supply chain management – more than a new name for logistics", *International Journal of Logistics Management*, 8(1), pp. 1-13.
- COZZOLINO A., CALABRESE M., MASSARONI E. (2021), "Logistics service providers offering specialized fine-art logistics solutions: case study analysis", in Gummesson E., Mele C., Polese F., edited by, *Naples Forum on Services, A Service lens on changing business and society*, Sinapse Publishing House, Milano.
- COZZOLINO A. (2020), "Logistica 4.0: opportunità di business per gli operatori di servizi logistici", in *Contributi in onore di Gaetano Maria Golinelli*, Rogiosi, Napoli, pp. 257-267.
- COZZOLINO A. (2012), *Humanitarian logistics. Cross-sector cooperation in disaster relief management*, Springer, Berlin.
- COZZOLINO A. (2009), *Operatori logistici. Contesto evolutivo, assetti competitivi e criticità emergenti nella supply chain*, Cedam, Padova.
- COZZOLINO A. (2007), "Operatori di servizi logistici integrati. Tendenze evolutive nel governo della disaggregazione produttiva", *Sinergie*, 73-74, pp. 439-468.
- CRENN, G. (2021), "Storage Exhibitions in Permanent Museum Collections: Interpretation, Critical Reflexivity and Democratisation", *Museum International*, 73(1-2), pp. 88-99.

- DE MAIO A., MAGGIORE E. (1992), *Organizzare per innovare: rapporti evoluti clienti-fornitori*, Etas, Milano.
- DONATO F., SIBILIO B. (2015), a cura di, *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano.
- DUBINI P., MONTANARI F., CIRRINCIONE A., a cura di (2017), *Management delle aziende culturali*, Egea, Milano.
- FEDERCULTURE (2017), *Impresa cultura. Gestione, innovazione, sostenibilità*, 13° rapporto annuale Federculture, Gangemi, Roma.
- FERROZZI C., SHAPIRO R. (2001), *Dalla logistica al supply chain management. Teorie ed esperienze*, Isedi, Torino.
- FLORIDI L. (2022), *Etica dell'intelligenza artificiale: Sviluppi, opportunità, sfide*, Raffaello Cortina, Milano.
- FLORIDI L. (2020), *Pensare l'infosfera*, Raffaello Cortina, Milano.
- FRATELLI M., a cura di (2017), *Beni mobili: la movimentazione delle opere d'arte*, Il Prato, Saonara.
- GATTORNA J., JONES T., edited by (1998), *Strategic supply chain alignment: best practice in supply chain management*, Gower Publishing Ltd., Burlington.
- GOLINELLI G.M., a cura di (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- GRANDO A. (2002), "Profili emergenti nella domanda di servizi logistici: evidenze empiriche e traiettorie evolutive", *Sinergie*, 57, pp. 3-28.
- GUERZONI G. (2017), "L'opera d'arte è un bene d'investimento? Riflessioni correlate all'attuale struttura di mercato", in Negri-Clementi G., a cura di, *Economia dell'arte. Proteggere, gestire e valorizzare le opere d'arte*, Egea, Milano, pp. 3-23.
- HERTZ S., ALFREDSSON M. (2003), "Strategic development of third party logistics providers", *Industrial marketing management*, 32(2), pp. 139-149.
- KRALJIC P. (1983), "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, 61(5), pp. 109-117.
- KREPLAK Y., MAIRESSE F. (2021), "Introduction", *Museum International*, 73(1-2), pp. 1-7.
- LAZZERETTI L., CERQUETTI M. (2021), "Museum, culture and digital innovations. Introduction", *Il capitale culturale*, 23, pp. 15-21.

- MAGNANI G. (2017), *Le aziende culturali: Modelli manageriali*, Giappichelli, Torino.
- MALONI M.J., CARTER C.R. (2006), "Opportunities for research in third-party logistics", *Transportation Journal*, 45(2), pp. 23-38.
- MARASCO A. (2008), "Third-party logistics: A literature review", *International Journal of Production Economics*, 113(1), pp. 127-147.
- MASSARONI E. (2002), *La logistica nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- MASSARONI E. (2007), *Il sistema logistico. Progettazione, governo e gestione della logistica e della supply chain*, Cedam, Padova.
- MASSARONI E., COZZOLINO A. (2012), *Modelli della produzione industriale*, Cedam, Padova.
- MERLI G. (1990), *Comakership: la nuova strategia per gli approvvigionamenti*, Torino, Isedi.
- MONTELLA M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Electa, Milano.
- MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M., a cura di, *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 3-70.
- MONTELLA M., a cura di (2016), *Economia e gestione dell'eredità culturale: dizionario metodico essenziale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova.
- MONTELLA M. (2019), "Musei e territorio", *Il capitale culturale*, 20, pp. 441-450.
- MONTELLA M. (2020), "Studio e tutela del patrimonio culturale", *Il capitale culturale*, Supplemento Speciale, pp. 291-294.
- MONTELLA M., DRAGONI P., a cura di (2010), *Musei e valorizzazione dei Beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Clueb, Bologna.
- NEGRI-CLEMENTI A. (2023), *Economia dell'arte*, Egea, Milano.
- PANICCIA P., SILVESTRELLI P., VALERI M., a cura di (2010), *Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza contributi di ricerca* (Vol. 11), Giappichelli, Torino.
- PERSSON G., VIRUM H. (2001), "Growth strategies for logistics service providers: a case study", *The International Journal of Logistics Management*, 12(1), pp. 53-64.

- PETRAROIA P. (2014), "La valorizzazione come dimensione relazionale della tutela", in Negri-Clementi G., Stabile S., a cura di, *Il diritto dell'arte. La protezione del patrimonio artistico*, Skira, Milano, pp. 41-49.
- POWELL B.A. (2016), *Collection care. An illustrated handbook for the care and handling of cultural objects*, Rowman & Littlefield, Lanham.
- SIMONE C., CERQUETTI M., LA SALA A. (2021), "Museums in the Infosphere: reshaping value creation", *Museum Management and Curatorship*, 36(4), pp. 322-341.
- SOLIMA L. (2009), "Nuove tecnologie per nuovi musei. Dai social network alle soluzioni RFID", *Tafer Journal*, 10.
- SOLIMA L. (2018), *Management per l'impresa culturale*, Carocci, Roma.
- SOLIMA L. (2022), *Le parole del museo. Un percorso tra management, tecnologie digitali e sostenibilità*, Carocci, Roma.
- SOLIMA L. (2016), "Smart Museums. Sul prossimo avvento della Internet of Things e del dialogo tra gli oggetti nei luoghi della cultura", *Sinergie*, 34 (99), pp. 263-283.
- VIGEVANO L. (2017), "Le mostre d'arte", in Negri-Clementi G., a cura di, *Economia dell'arte. Proteggere, gestire e valorizzare le opere d'arte*, Egea, Milano, pp. 87-106.
- VOLPE G. (2016), *Un patrimonio italiano: beni culturali, paesaggio e cittadini*, Utet, Torino.
- ZANONI A. (1992), "La gestione strategica degli approvvigionamenti", in *Progettare e Gestire la complessità*, Conference Proceedings, AiIG, Vicenza.

Terza parte

I beni culturali per lo sviluppo sostenibile

Ripensare l'evoluzione delle industrie culturali e creative secondo un approccio ecosistemico

Nell'ultimo decennio, la teoria della complessità e il concetto di ecosistema, tipici dell'ecologia, sono stati utilizzati con crescente frequenza all'interno delle scienze sociali per comprendere le dinamiche dei sistemi socio-economici intesi come sistemi complessi, studiando le relazioni tra organizzazioni, sistemi produttivi e territori. Anche l'economia della cultura è stata oggetto di studio attraverso l'unità d'analisi dell'ecosistema, ritenendo che organizzazioni culturali e creative potessero essere rappresentate come organismi viventi interconnessi, caratterizzati dall'esistenza di differenti componenti, norme e comportamenti, capaci di interagire in reti locali e globali. Facendo riferimento ai numerosi studi condotti nel corso degli anni sulla valorizzazione economica della cultura, abbiamo ripensato all'evoluzione del concetto di industrie culturali e creative chiedendoci se e come il concetto di ecosistema potesse essere utile per formulare un modo diverso di studiare e rappresentare le relazioni e le dinamiche di tali settori, alternativo rispetto a quello basato sulle specializzazioni industriali. In questo lavoro, partendo dal nostro modello sulla conservazione e valorizzazione della cultura basato sul quadrinomio cultura-economia-società-tecnologia, abbiamo riflettuto sul possibile contributo offerto dalla teoria dei sistemi adattivi complessi. Così facendo abbiamo mappato l'evoluzione degli attori, delle relazioni e della struttura del settore culturale e creativo usando un approccio ecosistemico, offrendo un'ulteriore prospettiva di studio del complesso fenomeno in oggetto.

di *Luciana Lazzeretti, Leonardo Mazzoni e Stefania Oliva*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- **evoluzione delle definizioni di settore culturale e creativo;**
 - **concetto di ecosistema;**
 - **concetto di ecosistema applicato allo studio del settore culturale e creativo.**
-

11.1 Introduzione

Negli ultimi decenni, il settore culturale e creativo è stato al centro di un numero crescente di analisi che ne hanno indagato la capacità di generare valore economico (Howkins, 2002; Cooke e Lazzeretti, 2008), l'influenza sulla performance di altri settori e dell'economia in generale (Innocenti e Lazzeretti, 2019), e la sua centralità nelle politiche di sviluppo di regioni e città (Scott, 2006; Vecco, 2009).

Recentemente, una nuova sfida nel dibattito sul ruolo del settore culturale e creativo nell'economia e nella società è rappresentata dall'avvento delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. La rivoluzione digitale porta con sé nuove opportunità per lo sviluppo di tale settore in termini di nuove competenze professionali, imprenditorialità, nuovi modi di veicolare le conoscenze sul patrimonio culturale e nuovi canali di comunicazione per i prodotti culturali e creativi (Massi *et al.*, 2021). Inoltre, la crisi economica legata alla pandemia da Covid-19 ha evidenziato la maggiore dipendenza delle attività creative da fattori immateriali, digitali e basati sulla conoscenza, oltre che dagli aspetti settoriali e alle risorse culturali tradizionali (Santos Cruz e Teixeira, 2021).

Considerando questo crescente interesse, sono state proposte diverse tassonomie per catturare e misurare il valore creato dai cosiddetti settori culturali e creativi. Tuttavia, sebbene queste tassonomie siano state modificate e ampliate per includere molteplici tipologie di attività, le definizioni attuali faticano a cogliere la natura mutevole di questo oggetto di studio, soprattutto se si considera una prospettiva storica.

Partendo da tali considerazioni, studi recenti suggeriscono che una prospettiva evolutiva basata sulla teoria della complessità può aiutare a definire un quadro teorico più ampio per lo studio dell'economia culturale e

creativa, in grado di individuare le connessioni con i mercati del lavoro, le comunità e altri aspetti sociali (Jung, 2011; Comunian, 2019). Questa riflessione apre le porte a un approccio ecosistemico nello studio delle organizzazioni culturali e creative (De Bernard *et al.*, 2021).

Posizionandosi all'interno di questo dibattito, il presente capitolo applica l'approccio dei sistemi adattivi complessi – *complex adaptive systems* – allo studio del settore culturale e creativo con il fine di identificare gli attori, le relazioni, le proprietà e le strutture che caratterizzano l'ecosistema delle industrie culturali e creative (ICC). Questa lente di analisi può aiutare a chiarire come queste ultime siano evolute nel tempo e, al contempo, proporre un nuovo strumento per mapparne le relazioni e le dinamiche, alternativo agli approcci esistenti, basati principalmente sulle specializzazioni industriali. A tal fine, la domanda di ricerca che guida l'analisi è: "Qual è l'approccio più adatto per definire e analizzare il settore culturale e creativo?".

La discussione trova le sue radici nel modello cultura-economia-società-tecnologia che descrive le fasi del percorso evolutivo del rapporto tra cultura, ambiente socio-economico e sviluppo tecnologico e la trasformazione legata all'attuale rivoluzione digitale.

Il capitolo è strutturato come segue. La sezione successiva sintetizza la letteratura sulla definizione del settore culturale e creativo in termini di tassonomie proposte per la classificazione delle attività che vi appartengono, individuando i limiti di un approccio legato alle sole specializzazioni industriali e discutendo come, di recente, gli studiosi sottolineino le potenzialità offerte dall'approccio ecologico. La sezione successiva apre la discussione sul *complexity thinking* – la teoria della complessità – che si lega a una visione delle relazioni tra attività e organizzazioni di natura (eco)sistemica. Inoltre, si introducono la definizione e le caratteristiche di un *complex adaptive system* (CAS) – sistema adattivo complesso – e si discute come il settore culturale e creativo possa essere interpretato attraverso tale approccio, secondo un punto di vista evolutivo. Infine, la conclusione presenta i possibili meriti di questo approccio e offre spunti per guidare la ricerca futura.

11.2 Definire il settore culturale e creativo: dal *Mapping Document* all'Approccio Ecologico

Negli ultimi decenni, diversi studi hanno sintetizzato l'evoluzione della letteratura sull'economia culturale e creativa (Chen e Chen, 2014; Gong e Hassink, 2017; Lazzeretti *et al.*, 2017), mentre altri hanno focalizzato le proprie ricerche sui temi dell'economia delle industrie creative (Potts, 2016). Nonostante questi importanti tentativi di dare una definizione univoca dell'oggetto di studio dell'economia della cultura e della creatività, non è ancora chiaro come definire quali attività ricadono sotto l'ombrello delle "attività culturali e creative". Nel corso degli anni sono stati proposti diversi approcci definitivi al concetto di settore culturale e creativo.

Come sottolinea Cunningham (2002), le industrie culturali sono state inizialmente studiate applicando l'approccio dell'economia neoclassica allo studio delle arti e della cultura. A partire dagli anni Ottanta, l'emergere di nuovi modelli organizzativi e reti di organizzazioni sempre più orientate alla creatività ha favorito il passaggio dal modello dell'"arte pubblica" a nuovi modelli basati sulla "new economy", dove è stata crescente l'applicazione di un approccio manageriale al loro studio e alla relativa gestione.

In termini di policy, sebbene il termine "industrie creative" sia stato utilizzato per la prima volta in Australia nel 1994 con il rapporto *Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy* (Boix *et al.*, 2013), il dibattito su tali settori è diventato centrale a partire dal primo decennio degli anni Duemila grazie al lavoro del Department of Culture, Media and Sports (DCMS) del Regno Unito. Il DCMS ha prodotto due rapporti nel 1998 e nel 2001, proponendo un documento di mapping delle attività culturali e creative (DCMS, 2001) che potrebbe essere visto come il primo tentativo di classificare le ICC. A questo proposito, il DCMS (2001, p. 5) ha definito queste ultime come

industrie che hanno origine nella creatività, nell'abilità e nel talento individuali e che hanno un potenziale di creazione di ricchezza e di posti di lavoro attraverso la generazione e lo sfruttamento della proprietà intellettuale.

Lo scopo del documento è stato quello di fornire un supporto ai governi nello sviluppo di politiche culturali e creative in considerazione della fino

ad allora indeterminatezza nella definizione degli attori coinvolti nella produzione e nel consumo di beni/servizi culturali e creativi (Potts *et al.*, 2008). Infatti, numerosi studi riconoscono caratteristiche uniche ai prodotti e servizi culturali e creativi, un'ampia varietà di comportamenti di consumo culturale e la capacità di tali prodotti di generare profitti economici attraverso il loro "valore espressivo" – simbolico, estetico, sociale, di autenticità (Throsby, 2001; Jeffcutt e Pratt, 2002; Caves, 2003). Questi tratti distintivi hanno giustificato l'introduzione di una nuova tassonomia per il settore.

A partire dal contributo del DMCS, diversi sono stati i tentativi di definire il concetto di ICC. Un approccio interessante è il modello a cerchi concentrici proposto da Throsby (2001), basato sull'idea del valore culturale intrinsecamente radicato nei beni culturali. Secondo il modello, più alto è il contenuto culturale di un bene o di un servizio, più questo sarà vicino al centro del modello, rappresentato dal nucleo delle arti. Quanto maggiore è l'importanza del contenuto commerciale del bene o servizio, tanto più ci si allontana dal nucleo delle arti verso i cerchi esterni.

In modo simile, la World Intellectual Property Organization (WIPO, 2003) ha proposto un metodo per stimare l'impatto del settore culturale e creativo sull'economia basato sul diritto d'autore. Il modello include le industrie coinvolte direttamente o indirettamente nella creazione, fabbricazione, produzione, trasmissione e distribuzione di opere protette da copyright. Vengono identificate tre categorie: "il nucleo delle industrie del copyright", le "industrie interdipendenti" e le "industrie parzialmente basate sul copyright". Le prime sono industrie che dipendono completamente da materiale protetto da diritto d'autore, mentre le seconde sono impegnate nella produzione, fabbricazione e vendita di attrezzature per la produzione o la distribuzione di prodotti e servizi culturali. Infine, le industrie a diritto d'autore parziale sono quelle in cui una parte delle loro attività è legata alle opere protette da copyright o altre tipologie di protezione e possono riguardare la creazione, la produzione, la fabbricazione, l'esecuzione, la radiodiffusione, la comunicazione, l'esposizione, la distribuzione o la vendita.

Un'ulteriore tassonomia proposta dall'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura (UNESCO) divide le industrie culturali e creative in due categorie: i settori culturali in senso stretto e i settori culturali allargati (UNESCO, 2005). Secondo questa tassonomia, le industrie culturali sono definite come un insieme di attività che producono e

distribuiscono beni o servizi culturali, considerando attributi, usi o scopi specifici, in grado di incarnare o trasmettere espressioni culturali, indipendentemente dal valore commerciale che possono avere.

Una diversa tassonomia è offerta dall'Americans for the Arts (2005), che identifica le imprese *arts-centric* come organizzazioni che operano in settori legati alla produzione e alla distribuzione delle arti. Questa tassonomia, tuttavia, non prende in considerazione gli aspetti legati alla tecnologia e alla comunicazione.

Infine, il *symbolic text model* si concentra sulla dicotomia “high art” (cultura alta) contro “popular culture” (cultura pop) identificando nei settori culturali le attività in grado di comunicare e distribuire testi o messaggi simbolici (Throsby, 2008).

Altri approcci sono stati applicati per studiare le industrie culturali e creative. La Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo (UNCTAD, 2019) divide le industrie creative utilizzando il modello “smile curve” e adotta una tassonomia che comprende quattro gruppi principali: patrimonio, arti, media e creazioni funzionali. I primi due rappresentano in qualche misura la fonte della creatività, mentre gli altri due sono più orientati alla comunicazione e al marketing. Il rapporto KEA Consulting condotto per conto della Commissione Europea (KEA, 2006) sul settore culturale e creativo offre un altro esempio di tassonomia del settore delle ICC. Esso vede il settore culturale composto da una dimensione industriale e una non industriale, mentre il settore creativo è costituito da industrie e attività creative e industrie correlate in cui la cultura svolge un ruolo centrale come input creativo (KEA, 2006). Un approccio diverso è quello della Work Foundation, secondo cui il nucleo centrale non è costituito dalle “arti”, ma da tutte le forme di “prodotto originale”. Piuttosto che utilizzare il termine “creativo” come caratteristica distintiva di questo settore, il modello utilizza invece il “valore espressivo” (O'Connor, 2010).

Gli studiosi hanno contribuito al dibattito analizzando numerosi aspetti. Per esempio, Boix *et al.* (2013), con benchmarking tra Italia e Spagna e tra Francia e Regno Unito, hanno proposto una distinzione tra industrie creative tradizionali (editoria, architettura, ingegneria, musica, cinema e arti dello spettacolo) e industrie creative non tradizionali (R&S, software e servizi informatici e pubblicità). Lazzeretti e Capone (2015) hanno utilizzato un approccio “narrow and broad” per quantificare le industrie culturali e creative,

dove una definizione ristretta include quelle tradizionali, mentre una definizione allargata include anche il turismo e le attività collegate al patrimonio.

Nonostante le numerose definizioni proposte, il dibattito rimane aperto e la letteratura recente ha sollevato numerose critiche. Classificare il settore delle ICC sulla base di un approccio basato sulle sole specializzazioni industriali porta a raggruppare tipi di attività che hanno caratteristiche, modelli di produzione, output e mercati estremamente diversi. Ciò rende difficile il confronto tra settori e attività (Gong e Hassink, 2017). Inoltre, questo approccio produce una ricerca frammentata, dove i singoli progetti di ricerca si concentrano su oggetti specifici e mancano di collegare scale e dimensioni diverse (Comunian, 2019). Inoltre, un modello basato principalmente sulla specializzazione industriale, sull'agglomerazione delle risorse e sugli spillover di conoscenza localizzati non è in grado di cogliere appieno le opportunità create dall'interazione e dall'interdipendenza tra agenti creativi e non creativi (Autio *et al.*, 2018). Infine, gli studi sull'evoluzione del dibattito sulle industrie culturali e creative evidenziano un focus predominante sulla creatività, mentre il tema del patrimonio culturale è divenuto meno rilevante nella formulazione delle politiche culturali, a discapito delle risorse *place-specific* (Cerquetti, 2018).

Considerate tali criticità, numerosi ricercatori hanno cercato di ampliare il dibattito sulle ICC, considerando altri attori ed elementi, come i cluster e i distretti culturali e creativi (Santagata, 2006; Lazzeretti, 2008), le città creative (Hall, 2000; Landry, 2012) o le classi creative (Florida, 2012). Questi approcci hanno il merito di superare la specializzazione settoriale e di offrire una descrizione più completa delle attività e dinamiche che caratterizzano il settore delle ICC. Tuttavia, rimangono ancora parziali, essendo applicati solo a componenti specifiche e non ancora espressione di una dimensione olistica.

A seguito di queste critiche, nell'ultimo decennio sono emersi approcci alternativi, basati su due punti chiave (Florida, 2012):

1. i confini sfumati del concetto di economia creativa; non è quindi possibile applicare un'unica definizione a causa dell'instabilità del concetto e della presenza di criteri di classificazione soggettivi;
2. una maggiore diffusione di nuovi quadri teorici, con unità di analisi incentrate su ecologia, sistemi e reti.

Gli studiosi hanno recentemente sottolineato come la cultura e la creatività siano “organismi” in evoluzione alla base della struttura sociale connettiva che risulta dalle interazioni formali e informali di molti attori, grazie a prossimità geografiche o cognitive (Markusen, 2011; Holden, 2015). A tal proposito Sterback (2014) sostiene che la nozione di ecologia creativa configura un nuovo modello in cui creatività e cultura sono inserite «in una visione olistica del mondo» che «rivela le interdipendenze con i sistemi economici, sociali, culturali e ambientali» (Sterback, 2014, p. 4). Un altro importante contributo viene da Howkins (2010), che propone l'idea di un ecosistema biologico come quadro di riferimento per indagare la creatività umana (si veda anche Stankevičienė *et al.*, 2011). Howkins (2001, p. 11) definisce l'ecologia creativa come «una nicchia in cui individui diversi si esprimono in modo sistemico e adattivo, utilizzando le idee per produrre nuove idee».

Da questa prospettiva sono emerse nuove tassonomie che mirano a guardare al consumo e alla produzione degli agenti economici in una logica ampia ed estesa. Per esempio, Markusen propone un quadro ecologico incentrato sull'interrelazione tra persone (operatori culturali, sostenitori, partecipanti ecc.), imprese e organizzazioni (organizzazioni artistiche non profit, imprese culturali, agenzie di arte pubblica ecc.) e luoghi (regioni culturali, città, quartieri ecc.). Il lavoro di Markusen (2011) sottolinea il ruolo di primo piano delle entità non profit nell'ecologia della California.

Holden (2015) individua tre sfere della cultura, ognuna delle quali è permeabile alle altre: la cultura finanziata con fondi pubblici (sostenuta dallo Stato o da filantropi), la cultura commerciale (che opera attraverso il mercato) e la cultura *home-made* (amatoriale e volontaria, come i video e la musica caricati sui social network o su altre piattaforme online). Secondo Holden, ciò che conta sono i ruoli che le organizzazioni e le persone possono svolgere per fare la differenza. Egli identifica quattro archetipi: “custodi”, “connettori”, “piattaforme” e “nomadi”. I custodi si occupano della preservazione dei beni culturali materiali e immateriali (musei, biblioteche, archivi, arti performative come il teatro). I connettori sono produttori e imprenditori (individui o istituzioni come i musei) che raccolgono denaro e lo usano per creare terreno fertile per artisti e attività culturali. Le piattaforme sono le *venues*, le gallerie, le sale della comunità, i club, le strade e i siti web. I nomadi sono gli spettatori, gli ascoltatori e i lettori (il lato della domanda di cultura).

Sterback (2014) propone una definizione di “ruoli” per identificare i contributi dei vari organismi. I ruoli riconoscono un insieme di comportamenti, atteggiamenti e attività. Sono stati proposti sei tipi di funzioni: comunicatori, connettori, creatori, disgregatori, abilitatori e fornitori. I comunicatori sono coloro che spiegano e mostrano i processi e i prodotti creativi. I connettori stabiliscono relazioni tra i membri dell'ecosistema. I creatori sono coloro che si occupano di pensare e realizzare prodotti e idee creative. I disgregatori rappresentano gli ostacoli all'interno di un ecosistema (lobbisti, pubblico ostile, media ecc.). Gli abilitatori rendono possibili le idee degli artisti e organizzano il contesto in cui si svolgono gli spettacoli. I provider sono i fornitori di risorse e servizi. Sterback aggiunge anche la categoria dei creativi domestici, che sono creativi privatamente attraverso la cucina, la moda, il giardinaggio o l'artigianato.

Il principale cambiamento riscontrato attraverso l'applicazione del paradigma ecologico è la convinzione che “infrastrutture e industria” siano meno utili come concetti organizzativi rispetto a “relazioni e processi” (Sterback, 2014) e che i nuovi modelli di domanda e consumo, così come le nuove modalità di creazione del valore, abbiano ridisegnato il dibattito sulle attività culturali e creative (NESTA, 2009).

Più recentemente, De Bernard *et al.* (2021) hanno rivisto la letteratura sulle ecologie e gli ecosistemi culturali e creativi, definendoli come un sistema adattativo complesso che può diventare oggetto di analisi da parte di più discipline. Questo approccio ci permette di considerare le organizzazioni, le attività e le dinamiche che rientrano nell'ampio ombrello della cultura e della creatività e di studiarle attraverso una varietà di approcci e metodologie.

Queste nuove prospettive si discostano dalla prospettiva verticale che caratterizza la definizione di cultura e creatività basata sulle specializzazioni industriali, riconoscendo che le componenti, gli attori e le dimensioni, così come le logiche di consumo e produzione, possono essere molteplici e appartenere a settori diversi. Inoltre, le componenti di queste attività agiscono in modo interdipendente e sono in grado di influenzarsi a vicenda. Ne consegue che la logica della specializzazione è troppo ristretta per cogliere le ampie possibilità di sviluppo delle attività culturali e creative.

11.3 *Complexity Thinking* ed evoluzione delle attività culturali e creative

Come dimostra la sezione precedente, l'introduzione di nozioni come ecologia creativa (Markusen, 2011) o ecologia della cultura (Holden, 2015) segna il punto di partenza per un ripensamento della produzione di valore economico delle organizzazioni culturali e creative. L'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale discute il concetto di ecosistema creativo come un'entità che non tiene conto solo della prossimità geografica tra le organizzazioni che lo compongono (UNIDO, 2014). Gli studi di Potts *et al.* (2008) sostengono che la concezione teorica delle attività culturali e creative dovrebbe orientarsi verso un'interpretazione basata sul mercato perché (1) l'ambiente economico in cui si sono sviluppate è un'economia orientata ai servizi e (2) il pensiero della complessità è oggi più diffuso in economia e nelle scienze manageriali.

Per quanto riguarda il primo punto, la conseguenza di questa prospettiva basata sul mercato è un fenomeno tangibile, riscontrabile nei nuovi quartieri delle città e nella nascita di nuove imprese, la cui prima risorsa è diventata la creatività orientata ai servizi, in altre parole la creatività come risorsa principale per l'innovazione. Grazie alla presenza di reti radicate di persone e artefatti, reattive a questo tipo di modello e diffuse da una capillare rete di media digitali, si evidenzia la possibilità di *scale-up* globale per le organizzazioni culturali e creative di maggiore successo (Wen e Li, 2014). In questo scenario, il design, l'architettura, la moda e il software sono esempi di attività creative che stanno diventando il fulcro centrale, sostituendo il nucleo culturale che ha caratterizzato l'emergere del paradigma delle ICC (Potts *et al.*, 2008).

Il secondo punto, relativo alla diffusione della teoria della complessità, merita un approfondimento e un'analisi del suo carattere dirompente. Martin e Sunley (2007) hanno analizzato l'impatto che il *complexity thinking* ha avuto sull'economia. Pur avendo introdotto elementi fondamentali per lo studio dei sistemi economici, all'epoca della sua formulazione iniziale il *complexity thinking* non aveva ancora raggiunto il livello di paradigma teorico. Quasi quindici anni dopo, Hidalgo (2021) ha offerto una mappa ben definita dei contributi più recenti che la teoria delle reti, in particolare le nozioni di *relatedness* ed *economic complexity*, ha apportato alla comprensione dei fenomeni socio-economici.

Che cos'è esattamente un sistema complesso? Martin e Sunley (2007, p. 577) hanno scritto che

un sistema è complesso quando comprende interazioni non lineari tra le sue parti, tali che la comprensione del sistema non è possibile attraverso una semplice riduzione agli elementi che lo compongono.

Inoltre, hanno riportato sette proprietà generiche che i sistemi complessi dovrebbero avere:

- *natura distribuita*: i sistemi complessi sono reti multi-scalari diffuse con il radicamento di attori e relazioni;
- *apertura*: i sistemi complessi hanno confini labili e interagiscono continuamente con l'ambiente esterno;
- *dinamica non lineare*: due sistemi complessi non seguono lo stesso copione e mostrano feedback e interazioni tra i loro sottosistemi;
- *decomponibilità funzionale limitata*: i sistemi complessi possono essere scomposti in sottosistemi, ma la validità di questa divisione è incerta e dinamica nel tempo;
- *emergenza e auto-organizzazione*: nuovi ordini emergono quando agenti e strutture interagiscono in molti modi diversi;
- *comportamento adattativo*: i sistemi complessi e i loro componenti reagiscono criticamente alle mutevoli condizioni del sistema e dell'ambiente esterno;
- *non determinismo e non trattabilità*: le funzioni e le forme dei sistemi complessi non possono essere predeterminate.

Queste sette proprietà aiutano a caratterizzare la nozione di sistema complesso, nonostante le difficoltà nel definire un quadro teorico preciso e unità di analisi appropriate. La forte tendenza ad analizzare la complessità utilizzando la scienza delle reti (Hidalgo, 2021) indica che i ricercatori si stanno concentrando sul dinamismo piuttosto che sulla stabilità, sulle connessioni di prodotti e servizi piuttosto che sui singoli prodotti. L'attenzione è

maggiore per il cambiamento rispetto alle condizioni di equilibrio, per i fenomeni multi-scalari e non per le retroazioni lineari.

11.4 La complessità del settore culturale e creativo: una visione evolutiva

L'economia della cultura ha una lunga tradizione che va dagli studi iniziali sulle arti a un significato più ampio di "cultura" (Rizzo e Mignosa, 2013). Nella prima fase, ha applicato l'analisi economica alle arti performative, al patrimonio culturale e alle industrie culturali. La disciplina è nata a metà degli anni Sessanta, quando alcuni studi economici hanno iniziato a occuparsi del ruolo dello Stato nel finanziamento delle arti (Throsby, 1994). In questo scenario, il patrimonio culturale è stato considerato uno *stock* di risorse da preservare (Rizzo e Throsby, 2006).

Con l'avvento delle politiche di rigenerazione economica a partire dalle risorse culturali, il patrimonio artistico diventa un *asset* per lo sviluppo economico di città e regioni ed è considerato un fattore di produzione. L'attenzione si concentra su cluster e distretti culturali (Cinti, 2007; Lazzeretti, 2008). Inizia a emergere la disciplina del management artistico e culturale, dove gli obiettivi delle istituzioni culturali sono espressi in termini di efficienza, costo per utente e diversità del pubblico (Holden, 2004).

Gli studi sull'economia creativa degli anni più recenti (Florida, 2002, 2012; Landry, 2012), invece, hanno ad oggetto il processo creativo, mentre la cultura non è più considerata un mero fattore di produzione, ma viene pensata come una "capacità creativa" (Lazzeretti, 2012a). In questo scenario, aumenta l'importanza dei processi innovativi sviluppati nei luoghi creativi.

Negli ultimi anni, diversi studiosi hanno iniziato a sviluppare un approccio critico allo studio dei percorsi di sviluppo delle città e delle regioni guidati dal settore delle ICC. Florida (2017) ha riconosciuto che l'emergere della classe creativa ha prodotto fenomeni di gentrificazione e accresciuto la disuguaglianza nelle grandi città. Questa nuova fase è inoltre interconnessa con l'emergere della globalizzazione, la crisi economica del 2008 e il cambiamento climatico, al punto che gli studiosi iniziano a ripensare la funzione sociale del patrimonio culturale (Lazzeretti, 2012b). In questo contesto

emergono l'importanza delle comunità locali e il rischio di perdita di identità dei luoghi.

Una nuova sfida per il settore culturale e creativo è rappresentata dalla rivoluzione digitale, nella nuova fase di valorizzazione tecnologica della cultura e della creatività (Lazzeretti, 2021). L'avvento dirompente della tecnologia digitale nella produzione, nel consumo, nelle attività e nelle relazioni della vita quotidiana ha completamente ridisegnato le attività culturali e creative. Il consumo culturale di prodotti tradizionali come il cinema deve oggi competere con l'emergere di nuove modalità di fruizione e contenuti offerti dalle piattaforme digitali (Parnell, 2021). L'utente ha oggi la possibilità di esplorare le gallerie d'arte direttamente da casa grazie a un'infrastruttura informatica affidabile e diffusa. Inoltre, il processo di generazione delle idee è stato influenzato da mezzi digitali, come lo scambio e la condivisione di informazioni attraverso servizi basati sul *cloud computing*.

In questo scenario, la complessità delle attività culturali e creative è stata amplificata non dalla rivoluzione informatica in sé, ma dal carattere abilitante di questa trasformazione. Baskerville *et al.* (2020) hanno descritto l'inversione ontologica dei sistemi informativi che sono passati da fattori "specchio" a fattori "creatori" di azioni, spesso in contesti dove le macchine interagiscono senza l'intermediazione umana. Le conseguenze si ripercuotono su aspetti specifici dei modelli di business, in particolare sulle relazioni delle organizzazioni con clienti, fornitori e concorrenti (Caso 11.1).

Le attività creative e culturali sono diventate intrinsecamente dipendenti dall'ICT, generando grandi profitti per le aziende in grado di superare i loro concorrenti (Hearn *et al.*, 2007; Lampel e Germain, 2016). I clienti sono diventati co-creatori di contenuti e ciò diviene quindi l'obiettivo finale delle aziende che possono personalizzare i contenuti sulla base di specifici algoritmi (Vargo e Lusch, 2004). Dall'altro lato gli stessi clienti, in particolare nel mondo delle piattaforme, sono diventati una risorsa importante per grandi imprese che hanno sfruttato *asset* culturali per generare profitto o che hanno un modello di business basato sull'intrattenimento. Considerando la disponibilità e varietà dei loro dati, che analizzati in forma aggregata rendono possibile la conoscenza non più del campione statistico ma dell'intera popolazione, i nuovi giganti creativi come Netflix possono sfruttare in vario modo una grande mole di informazioni dettagliate sui propri utenti (per esempio il tempo dedicato alla visione di una serie, le interruzioni tra gli

episodi o il tasso di abbandono), grazie proprio alla recente evoluzione tecnologica.

Caso 11.1

Il caso di Apple e Netflix

Consideriamo l'evoluzione di due grandi aziende, Apple e Netflix. Nel caso di Apple, la netta demarcazione tra prodotti funzionali e non funzionali si è attenuata (Lampel e Germain, 2016), mostrando l'emergere di design, marketing e comunicazione come elementi culturali capaci di rappresentare un grande valore simbolico per l'acquirente. Le persone acquistano i prodotti Apple principalmente per questi motivi, nonostante le potenti prestazioni dei prodotti. Nel caso di Netflix, la qualità dei prodotti culturali che offre è il prodotto di un enorme e costante studio basato sui big data degli utenti, raccolti per anni e organizzati tramite sistemi di raccomandazione, e condotto con tecniche di completamento matriciale (esaminando, cioè, la co-occorrenza delle preferenze tra milioni di profili di utenti). In questo caso, la cultura è centrale e l'ICT e la *data science* sono utilizzati come strumento di valorizzazione.

Le piattaforme, intese come strumenti di fornitura di servizi, emergono come nuove forme organizzative, facilitatori di transazioni, elementi innovativi e forme ibride (Gawer, 2021). Queste infrastrutture sono diventate catalizzatori di molteplici risultati potenziali e, invece di competere direttamente tra loro, spesso si impegnano in una "coopetizione" (per esempio, lo stesso utente può accedere sia ad Amazon Prime che a Netflix, invece di doverne scegliere solo uno) (Hearn *et al.*, 2007).

L'emergere dirompente di una logica *business-to-consumer* (B2C) ha progressivamente eroso il potere degli intermediari nel consumo culturale (per esempio, esperti e istituzioni culturali), provocando la nascita di una «economia dei prescrittori, che sono terze parti attive che operano in parallelo con le procedure e i consumatori» (Benghozi e Paris, 2016, p. 76). Le nuove tecnologie e gli ambienti virtuali, come il metaverso, la *blockchain* e gli NFT, stanno creando un numero esponenzialmente maggiore di applicazioni per i prodotti culturali e creativi. Queste tecnologie hanno già ampliato l'offerta di organizzazioni culturali tradizionali come i musei, che hanno iniziato a replicare in digitale alcuni dei loro capolavori. Anche

industrie creative come quella della moda sono entrate nell'ambiente virtuale digitalizzando prodotti iconici o creando nuove collezioni virtuali.

In poche parole, stiamo assistendo all'emergere di un nuovo ordine, una sorta di cluster creativo metafisico, in cui un nuovo sistema di creazione di valore, basato sul (presunto) potere degli individui e caratterizzato da un ampio ventaglio di "iperscelte" e "iperofferte" abilitate dalle tecnologie informatiche, influenza la produzione e il consumo di cultura anche nella sua qualità (Warren e Fuller, 2009; Benghozi e Paris, 2016; Landoni *et al.*, 2020).

Questo cambio di paradigma ha a sua volta influenzato il rapporto tra cultura e creatività e i concetti di comunità, territorio e società. Se da un lato ci sono aspetti positivi – per esempio, durante la pandemia la proiezione virtuale di territori e persone ha reso possibile la comunicazione nonostante l'isolamento fisico delle persone – dall'altro sono evidenti anche gli aspetti negativi. Come sottolineato da Lazzeretti (2022), l'immaginazione – e tutti i processi neurologici a essa collegati – è il principale elemento che separa gli esseri umani dalle macchine. Inoltre, la necessità di ripensare i diritti degli artisti e la tutela dei beni culturali nel nuovo ambiente digitale è urgente, soprattutto se si considera che i monopoli informatici si stanno consolidando sempre di più.

11.5 Un nuovo approccio per mappare le attività culturali e creative

Le considerazioni descritte finora mostrano l'evoluzione delle organizzazioni, degli attori e degli elementi che fanno parte delle attività culturali e creative. Partendo dal modello proposto da Lazzeretti (2021, 2022) che individua le cinque fasi nel rapporto tra cultura, economia, società e tecnologia, e applicando il concetto di sistemi complessi adattivi, possiamo individuare in maniera preliminare gli attori e le risorse specifiche che hanno caratterizzato ciascuna fase (Tabella 1).

Tabella 11.1 Le cinque fasi dell'evoluzione del rapporto tra cultura-economia-società-tecnologia rappresentate secondo la visione di ecosistema

	<i>Driver</i>	<i>Attori chiave</i>	<i>Risorse chiave</i>	<i>Contesto geografico</i>	<i>Tipologia di relazioni</i>
<i>1. Conservazione</i>	Conservazione	Governi nazionali; musei statali	Patrimonio culturale	Nazionale	Relazioni chiuse
<i>2. Valorizzazione Economica della Cultura</i>	Sviluppo locale	Istituzioni locali; musei; imprese di servizi; consumatori; distretti culturali	Patrimonio culturale; mercato	Regionale	Relazioni aperte in un sistema chiuso (es. distretto culturale)
<i>3. Valorizzazione Culturale dell'Economia</i>	Innovazione	Classe creativa; emergere dei settori creativi	Patrimonio culturale; tecnologie applicate; strategie di branding	Città	Relazioni aperte in un sistema chiuso ma connesso globalmente (es. città e metropoli)
<i>4. Valorizzazione Sociale della Cultura</i>	Grand-challenges (overtourism; sviluppo sostenibile; benessere)	Comunità locali; organizzazioni non-profit	Patrimonio culturale; valori sociali (identità e autenticità)	Comunità locali	Relazioni chiuse in "small worlds"
<i>5. Valorizzazione Tecnologica della Cultura</i>	Trasformazione digitale	Sviluppatori IT; individui; comunità virtuali	Software; patrimonio culturale; social media	Network globali	Relazioni aperte e globali

Fonte: elaborazione propria da Lazzarotti, 2022.

La Tabella 1, mutuando l'approccio ecosistemico e, in particolare, il concetto di sistema adattativo complesso, spiega l'evoluzione dell'ambiente culturale e creativo. In particolare, mostra gli attori e le risorse chiave, il contesto geografico e la tipologia delle relazioni. È interessante notare che, se nella prima fase dell'evoluzione del rapporto tra economia-cultura-società-tecnologia l'attenzione era rivolta al livello nazionale e alla conservazione del patrimonio culturale, nel corso degli anni le attività legate ai

diversi tipi di valorizzazione (culturale, economica, sociale, tecnologica) hanno assunto un ruolo prioritario, così come gli attori che guidano le diverse fasi di questa valorizzazione. Ciò va di pari passo con il cambiamento della definizione di settore culturale e creativo, che incorpora sempre più spesso aspetti non direttamente connessi con le attività tipicamente considerate il “nucleo delle arti”. In questa fase, la natura multi-scalare del sistema è ancora minima, così come la sua apertura.

Inoltre, mentre l'ambito geografico diventa sempre più circoscritto – dal livello nazionale a quello comunitario, fino alle reti di individui (anche se in un contesto globale) – il numero di relazioni che esistono tra gli attori aumenta, rendendo l'ecosistema più ampio. Ciò ha innescato una relazione inversa tra la dimensione dell'unità di analisi delle attività culturali e creative e la dimensione dell'ecosistema. Mentre la prima si è ridotta nel tempo, la seconda è aumentata, dimostrando quanto sia importante riflettere attentamente sulle reti multi-scalari ed evolutive che si propagano dalle singole imprese e organizzazioni ai creativi amatoriali. Nonostante l'evidente frammentazione, l'inclusione di un numero sempre più ampio di connessioni sottolinea ancora una volta come l'approccio ecosistemico sia un quadro promettente da esplorare ulteriormente. Ciò che sembra ancora mancare è un'analisi dei percorsi logici ascendenti e discendenti in grado di organizzare gli elementi in relazione ai potenziali risultati (Stam e Van der Ven, 2021). Particolarmente interessanti sono i legami reciproci tra l'emergere di un risultato creativo e gli effetti sull'ambiente creativo, una prospettiva analitica difficile da cogliere con gli approcci tradizionali.

La Figura 11.1 traccia un possibile tragitto per sviluppare e integrare gli elementi della Tabella 1 in un quadro teorico che descrive il risultato creativo come il risultato di un mix tra struttura e agenzia, in cui gli attori culturali e creativi modellano (e sono modellati da) l'ambiente creativo.

In linea con Wurth *et al.* (2022), la recente attenzione dedicata all'imprenditorialità come nuova forma (la creazione di nuove imprese) con una nuova funzione (la scoperta di nuove opportunità) dovrebbe essere esplorata e contestualizzata per le caratteristiche uniche che rendono le attività culturali e creative diverse dai prodotti e servizi ordinari, soprattutto in termini di legame con il valore sociale aggregato.

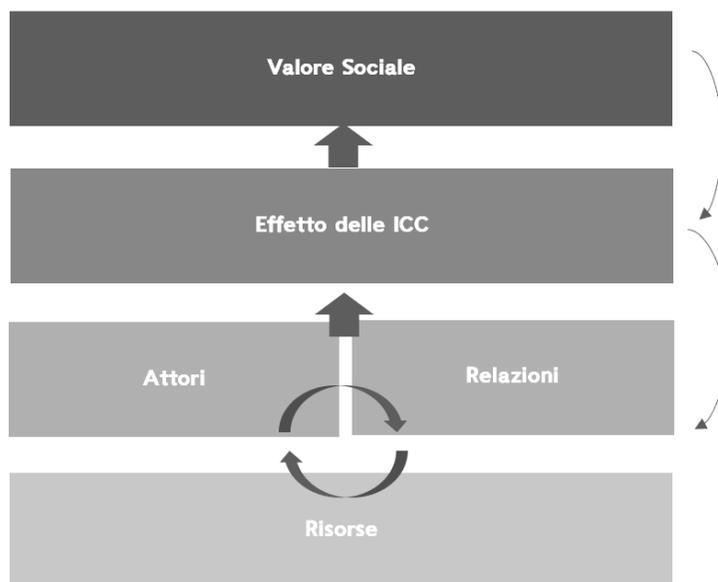


Figura 11.1 Capacità abilitante delle attività culturali e creative (ICC) in un'ottica ecosistemica

Fonte: elaborazione propria da Stam e Van der Ven, 2021.

Una nuova agenda di ricerca sul tema dovrebbe fornire un quadro teorico ed empirico ai fini di:

1. identificare l'insieme di elementi in grado di spiegare la prevalenza delle attività culturali e creative e la loro traiettoria storica di creazione. Quali elementi e condizioni spiegano l'emergere di questo modello? Come influisce il livello generale di sviluppo socio-economico?
2. definire le tipologie di valore delle attività culturali e creative. In questo caso, la definizione di imprenditorialità produttiva adottata da Stam *et al.* (2021) e da Wurth *et al.* (2022) dovrebbe essere adattata alla capacità delle attività culturali e creative di generare valore sociale e contribuire alla costruzione della società (l'imprenditorialità come modo per identificare la possibile esistenza di canali promettenti).

Ciò implica una diversa operazionalizzazione delle nuove imprese culturali e creative ad alto potenziale (quali sono le caratteristiche distintive da includere in tale definizione?), superando una prospettiva basata

esclusivamente sulla “caccia” a rari casi emblematici (come il Cirque du Soleil) e cercando invece nuovi paradigmi che possono derivare da specifiche combinazioni di condizioni di dotazione iniziali di fattori abilitanti.

11.6 Conclusioni

Questo capitolo si proponeva di esplorare le diverse classificazioni del settore culturale e creativo proposte nel tempo per comprendere se un approccio ecosistemico possa considerarsi una nuova e convincente rappresentazione delle relazioni e delle dinamiche del settore delle ICC, alternativo a una classificazione basata sulle specializzazioni industriali.

Analizzando la letteratura esistente, il capitolo individua i limiti delle tassonomie dedicate a descrivere le ICC e basate meramente su un approccio basato sulle specializzazioni settoriali. Un punto significativo del dibattito sulla classificazione del settore culturale e creativo riguarda i contorni sfumati delle diverse definizioni proposte e l'impossibilità di trovare un oggetto unico di analisi, che invece può cambiare a seconda del contesto e dello scopo dell'analisi. Ciò è legato ai molteplici significati del patrimonio culturale e al valore che esso assume, a partire da diversi contesti geografici, culturali e sociali (Vecco, 2010).

Sebbene vi siano stati numerosi contributi critici sulla definizione di ICC, il dibattito teorico sviluppato in questo capitolo va oltre la semplice sintesi delle diverse tassonomie e offre invece un'alternativa per lo studio di tale settore basata su un approccio ecosistemico. In particolare, il capitolo evidenzia come, ripercorrendo le diverse fasi dell'evoluzione delle attività che fanno parte del settore culturale e creativo, si assista a un aumento della complessità nella tipologia di attori, relazioni e portata globale. Nel nuovo scenario delineato dalla trasformazione digitale, in cui emergono diversi attori e relazioni, diventano visibili i limiti degli strumenti offerti dalle classificazioni classiche. Con la trasformazione digitale, infatti, la portata ecosistemica del settore aumenta, perché la capacità di creare valore è incorporata in un sistema di rete. L'approccio ecosistemico, e in particolare le intuizioni offerte dalla teoria dei sistemi adattivi complessi, ci permette non solo di identificare gli attori e le attività che fanno parte dell'ecosistema, ma anche di mappare le relazioni tra di essi. Dall'altro lato la difficoltà di scomposizione di un sistema complesso, come riportato da Martin e Sunley

(2007), complica il processo d'identificazione dell'unità di analisi ottimale per analizzare il settore culturale e creativo che, come abbiamo visto, non può ridursi alle sole organizzazioni e imprese, ma deve innestarle in un contesto più ampio e collegato. Quali sono le risorse infrastrutturali abilitanti? Quali istituzioni favoriscono l'emergere e lo sviluppo delle organizzazioni culturali e creative? Qual è il ritorno sociale dell'operato di tali organizzazioni? Queste sono solo alcune delle domande che dovrebbero stimolare la riflessione sull'unità d'indagine.

Questo approccio offre nuove opportunità per analizzare le diverse relazioni di rete che emergono nella nuova fase di valorizzazione tecnologica della cultura (Lazzeretti, 2022). Inoltre, aiuta a comprendere come le organizzazioni culturali e creative contribuiscano a plasmare il loro ambiente, in quanto esse, e le componenti del sistema in cui operano, interagiscono e reagiscono reciprocamente ai cambiamenti dell'ambiente esterno e delle condizioni interne.

La letteratura sugli ecosistemi per lo studio del settore delle ICC è ancora agli inizi, nonostante alcuni contributi abbiano già applicato questo approccio all'attività imprenditoriale nel settore culturale e creativo (Chandna e Salimath, 2020; Loots *et al.*, 2021). Tuttavia, molti aspetti restano non sufficientemente approfonditi e manca ancora uno studio olistico sul settore come sistema adattativo complesso. Questo capitolo rappresenta un primo tentativo di andare in questa direzione, al fine di ripensare gli strumenti teorici per studiare la trasformazione digitale di cultura e creatività.

In sintesi, le ricerche future dovrebbero iniziare a teorizzare e testare empiricamente nuovi quadri di riferimento per analizzare i meccanismi che collegano le condizioni e le risorse di un contesto allo sviluppo di un sistema ben strutturato di attività culturali e creative. L'identificazione di forme e funzioni imprenditoriali adeguate potrebbe essere un modo per superare un'analisi basata esclusivamente sulle specializzazioni industriali ed esplorare invece l'emergere del fenomeno. Inoltre, l'approccio ecosistemico risulterebbe utile allo sviluppo di politiche culturali e a orientare interventi e programmi specifici da parte dei *policy makers* (Stam and Van der Ven, 2021).

Riferimenti bibliografici

- AUTIO E., NAMBIAN S., THOMAS L.D.W., WRIGHT M. (2018), "Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), pp. 72-95.
- AMERICANS FOR THE ARTS (2005), *Creative Industries 2005: The Congressional Report*.
- BASKERVILLE R.L., MYERS M.D., YOO Y. (2020), "Digital First: The Ontological Reversal and New Challenges for Information Systems Research", *Management Information Systems Quarterly*, 44(2), pp. 509-523.
- BENGHOZI P.J., PARIS T. (2016), "The cultural economy in the digital age: A revolution in intermediation?", *City, Culture and Society*, 7(2), pp. 75-80.
- BOIX R., LAZZERETTI L., CAPONE F., DE PROPRIIS L., SANCHEZ-SERRA D. (2013), "The geography of creative industries in Europe: Comparing France, Great Britain, Italy and Spain", in Lazzeretti L., edited by, *Creative Industries and Innovation in Europe. Concepts, Measures and Comparative Case Studies*, Routledge Series: Regions and Cities, London, pp. 23-44.
- CAVES R.E. (2003), "Contracts between art and commerce", *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), pp. 73-83.
- CERQUETTI M. (2018), "Creatività vs patrimonio culturale? The winner takes it all", *Sinergie*, 36(105), pp. 105-130.
- CHANDNA V., SALIMATH M.S. (2020), "When technology shapes community in the Cultural and Craft Industries: Understanding virtual entrepreneurship in online ecosystems", *Technovation*, 92-93(102042).
- CHEN C.Y., CHEN J.J. (2014), "The intellectual structure of creative industries studies in 2003-2012: invisible Taiwan", *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), pp. 26-30
- CINTI T. (2007), *Musei e territorio: le dinamiche relazionali nel cluster museale di Firenze*, Carocci, Roma.
- COMUNIAN R. (2019), "Complexity thinking as a coordinating theoretical framework for creative industries research", in Cunningham S., Flew T., edited by, *A research agenda for creative industries*, Edward Elgar, Cheltenham and Northampton, pp. 39-57.
- COOKE P., LAZZERETTI L. (2008), *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development*, Edward Elgar, Cheltenham.

- CUNNINGHAM S. (2002), "From cultural to creative industries: theory, industry and policy implications", *Media International Australia*, 102(1), pp. 54-65.
- DCMS (2001), *Classifying and Measuring the Creative Industries*, DCMS, London.
- DE BERNARD M., COMUNIAN R., GROSS J. (2021), "Cultural and creative ecosystems: a review of theories and methods, towards a new research agenda", *Cultural Trends*, 31(4), pp. 332-353.
- FLORIDA R. (2002), *The Rise of the Creative Class: And how It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York.
- FLORIDA R. (2017), *The new urban crisis: How our cities are increasing inequality, deepening segregation, and failing the middle class—and what we can do about it*, Hachette UK, London.
- FLORIDA R. (2012), *The Rise of the Creative Class Revisited*, Basic Books, New York.
- GAWER A. (2021), "Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age", *Innovation*, 24(1), pp. 110-124.
- GONG H., HASSINK R. (2017), "Exploring the clustering of creative industries", *European Planning Studies*, 25(4), pp. 583-600.
- HALL P. (2000), "Creative cities and economic development", *Urban Studies*, 37(4), pp. 639-649.
- HEARN G., ROODHOUSE S., BLAKEY J. (2007), "From value chain to value creating ecology: Implications for creative industries development policy", *International Journal of Cultural Policy*, 13(4), pp. 419-436.
- HIDALGO C.A. (2021), "Economic complexity theory and applications", *Nature Reviews Physics*, 3(2), pp.92-113.
- HOLDEN J. (2004), *Creating cultural value: how culture has become a tool of government policy*, Demos, London.
- HOLDEN J. (2015), *The Ecology of Culture*, Arts and Humanities Research Council, Swindon.
- HOWKINS J. (2002), *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Penguin Press, London.
- HOWKINS J. (2010), *Creative Ecologies*, New Brunswick, Transaction Publishers, London.

- INNOCENTI N., LAZZERETTI L. (2019), "Do the creative industries support growth and innovation in the wider economy? Industry relatedness and employment growth in Italy", *Industry and Innovation*, 26(10), pp. 1152-1173.
- JEFFCUTT P., PRATT A. (2002), "Managing creativity in the cultural industries", *Creativity and innovation management*, 11(4), pp. 225-233.
- JUNG Y. (2011), "The art museum ecosystem: A new alternative model", *Museum Management and Curatorship*, 26(4), pp. 321-338.
- KEA (2006), *The economy of culture in Europe, Study prepared for the European Commission*, Directorate-General for Education and Culture.
- LAMPEL J., GERMAIN O. (2016), "Creative industries as hubs of new organizational and business practices", *Journal of Business Research*, 69(7), pp. 2327-2333.
- LANDONI P., DELL'ERA C., FRATTINI F., PETRUZZELLI A., VERGANTI R., MANELLI L. (2020), "Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms", *Technovation*, 92-93(102084).
- LANDRY C. (2012), *The creative city: A toolkit for urban innovators*, Earthscan, London.
- LAZZERETTI L. (2008), "The cultural districtualisation model", in Cooke P., Lazzarretti L., edited by, *Creative cities, cultural clusters and local development*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 93-112.
- LAZZERETTI L. (2012a), *Cluster creativi per i beni culturali. L'esperienza toscana delle tecnologie per il restauro e la valorizzazione*, Firenze University Press, Firenze.
- LAZZERETTI L. (2012b), "The resurgence of the "societal function of cultural heritage". An introduction, in *City*", *Culture and Society*, 4(3), pp. 229-233.
- LAZZERETTI L. (2021), *L'ascesa della società algoritmica ed il ruolo strategico della cultura*, FrancoAngeli, Milano.
- LAZZERETTI L. (2022), "What is the role of culture facing the digital revolution challenge? Some reflections for a research agenda", *European Planning Studies*, 30(9), pp. 1617-1637
- LAZZERETTI L., CAPONE F. (2015), "Narrow or broad definition of cultural and creative industries: evidence from Tuscany, Italy", *International Journal of Cultural and Creative Industries*, 2(2), pp. 4-19.
- LAZZERETTI L., CAPONE F., INNOCENTI N. (2017), "Exploring the intellectual structure of creative economy research and local economic development: a co-citation analysis", *European Planning Studies*, 25(10), pp. 1693-1713.

- LOOTS E., NEIVA M., CARVALHO L., LAVANGA M. (2021), "The entrepreneurial ecosystem of cultural and creative industries in Porto: A sub-ecosystem approach", *Growth and Change*, 52(2), pp. 641-662.
- MARKUSEN A. (2011), *California's Arts and Cultural Ecology*, The James Irvine Foundation, San Francisco.
- MARTIN R., SUNLEY P. (2007), "Complexity thinking and evolutionary economic geography", *Journal of economic geography*, 7(5), pp. 573-601.
- MASSI M., VECCO M., LIN Y. (2021), *Digital Transformation in the Cultural and Creative Industries*, Routledge, London.
- NESTA (2009), *Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations*, NESTA, London.
- O'CONNOR J. (2010), *The Cultural and Creative Industries: a Literature review*, Creativity, Culture and Education, Newcastle.
- PARNELL C. (2021), "Mapping the entertainment ecosystem of Wattpad: Platforms, publishing and adaptation", *Convergence*, 27(2), pp. 524-538.
- POTTS J. (2016), *The economics of creative industries*, Edward Elgar, Cheltenham.
- POTTS J., CUNNINGHAM S., HARTLEY J., ORMEROD P. (2008), "Social network markets: a new definition of the creative industries", *Journal of Cultural Economics*, 32(3), pp. 167-185.
- RIZZO I., MIGNOSA A. (2013), *Handbook on the economics of cultural heritage*, Edward Elgar, Cheltenham.
- RIZZO, I., THROSBY D. (2006), "Cultural heritage: economic analysis and public policy", in Victor G., Throsby D., edited by, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier, Amsterdam, pp. 983-1016.
- SANTAGATA W. (2006), "Cultural districts and their role in developed and developing countries", in Victor G., Throsby D., edited by, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier, Amsterdam, pp. 1101-1119.
- SANTOS CRUZ S.C., TEIXEIRA A.A.C. (2021), "Spatial analysis of new firm formation in creative industries before and during the world economic crisis", *The Annals of Regional Science*, 67(2), pp. 385-413.
- SCOTT A.J. (2006), "Creative cities: Conceptual issues and policy questions", *Journal of Urban Affairs*, 28(1), pp. 1-17.
- STAM E., VAN DE VEN A. (2021), "Entrepreneurial ecosystem elements", *Small Business Economics*, 56(2), pp. 809-832.

- STANKEVIČIENĖ J., LEVICKAITĖ R., BRAŠKUTĖ M., NOREIKAITĖ E. (2011), "Creative ecologies: Developing and managing new concepts of creative economy", *Business, Management and Economics Engineering*, 9(2), pp. 277-294.
- STERBACK E. (2014), *Creative Ecology: a new model for resilience in creative communities*, Creative Coalition, Auckland.
- THROSBY D. (1994), "The production and consumption of the arts: A view of cultural economics", *Journal of Economic Literature*, 32(1), pp. 1-29.
- THROSBY D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.
- THROSBY D. (2008), "Modelling the cultural industries", *International Journal of Cultural Policy*, 14(3), pp. 217-232.
- UNCTAD (2019), *Creative Economy Report*, UNCTAD, Geneva.
- UNESCO (2005), *The Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, Paris, 20 October 2005.
- UNIDO (2014), "The creative ecosystem: Facilitating the development of creative industries", in *Research, Statistics and Industrial Policy Branch Working Paper, 08/2014*, UNIDO, Vienna.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1-17.
- VECCO M. (2009), "Creative and cultural industries and cities", *International Journal of Sustainable Development*, 12(2-4), pp. 192-209.
- VECCO M. (2010), "A definition of cultural heritage: From the tangible to the intangible", *Journal of Cultural Heritage*, 11(3), pp. 321-324.
- WARREN L., FULLER T. (2009), *Methodological issues arising from research into the emergence of enterprise in the creative industries*, British Academy of Management Conference, Brighton.
- WEN W., LI H.S. (2014), "Future forming: a rethink on the creative economy", *Cultural Science Journal*, 7(1), pp. 68-82.
- WIPO (2003), *Guide on surveying the economic contribution of the copyright-based industries*, WIPO, Geneva.
- WURTH B., STAM E., SPIGEL B. (2022), "Toward an entrepreneurial ecosystem research program", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), pp. 729-778.

Made in Italy, heritage marketing e musei d'impresa

La storia e le caratteristiche dell'impresa e del territorio in cui questa opera vengono ormai pienamente riconosciute come asset identitario aziendale di rilevante efficacia distintiva nei processi di comunicazione. Per questa ragione l'heritage marketing rappresenta uno strumento per conseguire un successo competitivo duraturo. Molte imprese hanno intuito questa opportunità e si sono dotate di vari strumenti di heritage marketing. Tra questi, in particolare i musei d'impresa rappresentano un efficace strumento per valorizzare il patrimonio aziendale dal punto di vista sia economico-produttivo che sociale e culturale. Ciò si riscontra in particolare per le imprese del comparto agroalimentare Made in Italy, i cui prodotti hanno una significativa connotazione *time- and place-specific*, un elevato grado di autenticità e di carica esperienziale e, quindi, un ampio valore culturale quale testimonianza della cultura locale, spesso fortemente legata proprio alle attività manifatturiere ivi presenti. In questo capitolo si intende evidenziare il ruolo dei musei d'impresa non solo per la competitività della singola impresa, ma anche per quella del territorio in cui questa opera. A tal fine vengono analizzati tre musei d'impresa del settore agroalimentare, che possono costituire casi significativi per le attività di valorizzazione del patrimonio storico-culturale dell'impresa e del territorio implementate.

di *Marta Maria Montella, Patrizia Silvestrelli e Pasquale Sasso*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- significato e dimensione del Made in Italy;

- **caratteri dell'industria alimentare;**
 - **significato, potenzialità e strumenti dell'heritage marketing;**
 - **musei d'impresa quali strumenti di heritage marketing.**
-

12.1 Il Made in Italy

Il Made in Italy è un fenomeno tecnico-economico e socio-culturale, che costituisce un significativo esempio dell'influenza che la provenienza geografica può avere sull'immagine di un prodotto e sul relativo processo di scelta da parte del consumatore.

Riferendo il concetto alla sola industria manifatturiera, per "Made in Italy" si intende in genere l'insieme dei settori qualificabili come (Fortis, 2005, pp. 45-49):

1. *Abbigliamento-Moda* (tessile, abbigliamento, pelletterie, calzature, occhiali, oreficeria e gioielleria);
2. *Arredo-Casa* (mobili, piastrelle, marmi, apparecchi di riscaldamento e condizionamento, elettrodomestici, lampade, casalinghi e rubinetteria);
3. *Automazione-Meccanica* (macchine, attrezzature meccaniche, apparecchi industriali e alcuni segmenti dei mezzi di trasporto);
4. *Alimentari e bevande* (per esempio, pasta, olio, salumi, frutta e vino).

12.1.1 Evoluzione e aspetti economici del Made in Italy

I quattro settori delineati costituiscono la colonna portante della struttura economica italiana e il loro ruolo si è, fino ad oggi, dimostrato fondamentale sia in termini di occupazione generata, sia per il contributo al mantenimento in equilibrio della bilancia commerciale, che risente costantemente del peso delle importazioni di energia e materie prime industriali.

Insieme a queste macro-aree – le cosiddette "4 A del Made in Italy" – è possibile individuare la leadership delle imprese italiane anche nelle nicchie di alcuni comparti specifici ad alto contenuto tecnologico, ai quali può essere esteso il brand Made in Italy: le auto di lusso, l'elicotteristica e l'aerospazio,

le specialità chimiche e farmaceutiche, la diagnostica e la biomedica e le navi da crociera¹.

Il Made in Italy si configura così come un insieme di “nicchie produttive”, in cui le imprese nazionali mostrano una forte competitività (Bucci *et al.*, 2011; Bertoli e Resciniti, 2012).

Lo sviluppo del marchio “Made in Italy” è collegabile direttamente alla storia economica e sociale del nostro Paese e ha avuto origine grazie alle iniziative coraggiose e alle scelte efficaci di molti imprenditori italiani, che – con il successo dei loro prodotti, l’affermazione dei loro marchi, il loro lungimirante lavoro – hanno saputo coniugare tecnologia ed estetica, contribuendo alla creazione della reputazione del Made in Italy. L’eccellenza qualitativa di molti prodotti è stata così verificata e apprezzata dagli acquirenti finali, dai distributori, dai fornitori e anche dai concorrenti, e ha formato nel tempo una reputazione positiva nel mondo economico, imprenditoriale e culturale a livello internazionale.

Se tale reputazione viene però collegata al luogo (piuttosto che alle imprese), essa si configura come una risorsa libera, di cui possono beneficiare non solo le imprese innovative che in passato hanno concorso a rendere famosa la qualità del Made in Italy, ma anche quelle aziende che non hanno avuto un reale ruolo nella creazione di quella reputazione (Rullani, 2016). Ci riferiamo in particolare al fatto che, sebbene l’utilizzazione (gratuita) dell’immagine del Made in Italy abbia avuto fino ad oggi conseguenze positive, le attuali dinamiche industriali ci inducono a una riflessione: essendo il bene comune a disposizione di tutti, il rischio è che le aziende potrebbero non avere convenienza a investire per migliorarlo (Silvestrelli, 2018).

¹ Nel complesso l’immagine del Made in Italy è focalizzata su vari beni (di consumo e industriali) «con una ricchezza e robustezza di apporti interni ed esterni, di conoscenze e competenze specialistiche che consentono di concepire e fabbricare prodotti molto differenziati e personalizzati, andando incontro alle più diverse esigenze dei consumatori. Per cui le nostre imprese godono tendenzialmente di vantaggi comparati per il fatto stesso di produrre in Italia» (Varaldo, 2001, p. 27).

Alcuni studiosi hanno infatti rilevato che alcuni fattori economici possono attualmente agire come “dissipatori” del valore del Made in Italy (Gregori e Temperini, 2016, pp. 172-173); essi giungono alla conclusione che occorre una reale strategia di sviluppo di tale “brand”, il cui valore può essere compromesso da alcuni fenomeni economici, tra cui il **decentramento produttivo**, l’acquisizione di brand italiani da parte di gruppi multinazionali stranieri, il problema della contraffazione e dell’*Italian Sounding* (Approfondimento 12.1).

Decentramento produttivo

Il decentramento produttivo è una strategia aziendale che comporta l’esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo che precedentemente erano svolte internamente all’impresa. Quelle specifiche attività vengono quindi affidate ad altre aziende (anche internazionali), che diventano a tutti gli effetti fornitori dell’impresa.



Approfondimento 12.1

L’Italian Sounding

L’Italian Sounding rappresenta un fenomeno sempre più diffuso, soprattutto a livello internazionale, che, insieme alla contraffazione, provoca gravi danni all’immagine dei prodotti Made in Italy. Si tratta di una strategia produttiva e commerciale fraudolenta, attraverso la quale le imprese illegali utilizzano etichette, simboli, nomi e/o figure che evocano l’italianità del luogo di origine di materie prime, ricette e processi di lavorazione usati per realizzare il prodotto; ciò avviene specialmente per i prodotti alimentari. Tale fenomeno caratterizza prodotti che blandiscono una finta appartenenza al nostro territorio, ma che in realtà sono imitazioni dei prodotti “originali”, realizzati in paesi lontani dall’Italia e con materie prime e processi produttivi spesso del tutto inappropriati. Il richiamo all’origine e al legame con la tradizione dei prodotti offerti da parte delle imprese di produzione e distribuiti dalle imprese commerciali è quindi spesso non del tutto veritiero, ma usato in modo strumentale – e talvolta del tutto scorretto – per attrarre il consumatore e indurlo all’acquisto. Ciò crea non poca confusione nel mercato di consumo, tanto che, soprattutto all’estero, diventa difficile per il consumatore distinguere un prodotto originale da uno falso. In questi termini, i prodotti *Italian Sounding* costituiscono una vera e propria frode per il consumatore.

Queste riflessioni evidenziano quanto sia necessaria l’attuazione di una strategia di tutela del Made in Italy, non solo per le imprese e per i prodotti, ma anche per i consumatori e tutti gli stakeholder coinvolti nella creazione di valore di questo brand.

In riferimento alle imprese è però lecito chiedersi se la notorietà del Made in Italy sia sostenuta dai marchi italiani oppure se sia l'“appartenenza” a questo brand ad agevolare la vendita dei prodotti italiani, anche considerando i mercati esteri. Ciò conduce a riflettere sull'attuale effettivo valore del marchio Made in Italy: se in passato tale marchio si è diffuso grazie al processo di internazionalizzazione delle nostre imprese, che hanno fatto conoscere nel mondo i prodotti italiani, oggi forse la sopravvivenza e la rinnovata competitività delle imprese dei settori del Made in Italy si basa proprio sul fatto di poter usufruire di una sorta di “marca ombrello” – di valenza globale – che garantisce qualità e attribuisce ai prodotti esclusività e visibilità. Ciò non riguarda tanto le grandi griffe italiane (si pensi ai marchi famosi dell'industria fashion e del settore automobilistico) e i beni di lusso, quanto le piccole e medie imprese, che non sempre godono di un'immagine di marca nota a livello internazionale.

12.1.2 L'effetto *country of origin* sul valore dei prodotti

In linea generale, è possibile affermare che quanto più forte è l'immagine di un paese, tanto maggiore sarà potenzialmente il suo ruolo come strumento di marketing per la promozione dei prodotti nei mercati internazionali (Bertoli e Resciniti, 2013, p. 30).

Con riferimento all'Italia, i modelli di specializzazione produttiva, il livello qualitativo e il design dei prodotti, la diffusione dei brand italiani nei mercati esteri e la presenza di consumatori che gradiscono i prodotti Made in Italy sono solo alcuni tra i fattori che hanno contribuito a creare l'immagine del Paese. L'effetto del *country of origin* ha infatti risentito di diversi elementi nei vari settori: per esempio, nei prodotti di lusso dell'abbigliamento il segno distintivo è stato costituito dallo stilista o dal carattere di esclusività dell'articolo; in molti prodotti (di arredamento, dell'oreficeria e per la casa) sono risultati essenziali il design, la qualità dei materiali e il metodo di lavorazione; nella meccanica il valore della progettazione, la precisione nelle operazioni e la conoscenza dei processi; nell'agroalimentare un'eredità culturale del “saper fare”, sia nei processi agricoli sia nelle attività di trasformazione.

Il paese o la regione diventano in questo modo il fattore “distintivo” di un prodotto, rendendolo originale, unico e differente dagli altri, proprio perché espressione di un territorio e della sua identità culturale, storica e sociale. La valorizzazione del luogo di provenienza di un prodotto può rappresentare quindi la fonte del vantaggio competitivo (Brodowsky *et al.*, 2004; Paniccia *et al.*, 2017). In questi termini, il country of origin “Made in Italy” diventa elemento costitutivo e imprescindibile della reputazione positiva. Ciò implica che l’immagine attribuita a un paese è in grado di influenzare la percezione del consumatore sul livello qualitativo del prodotto che proviene da, o è comunque legato a, quel paese (Roth e Romeo, 1992): la **country image** condiziona il brand/product image (Laroche *et al.*, 2005). E questo si riscontra sia per i beni di consumo che per i beni industriali (Cedrola *et al.*, 2015).

Country image

La country image rappresenta il processo di valutazione dell’immagine del paese di origine, che si basa sulla percezione di due distinte tipologie di fattori: 1) quelli *cognitivi*, relativi al contesto economico, sociale e culturale; 2) quelli *affettivi*, riguardanti cioè l’atteggiamento e i sentimenti provati dal consumatore verso un determinato paese. L’immagine è inoltre definita da una serie di *stereotipi* (ovvero preconcetti radicati) che sono conosciuti a livello internazionale e caratterizzano uno specifico paese.

Sebbene non sia semplice identificare i fattori che intervengono nella costruzione dell’immagine di un paese, a causa della numerosità e varietà degli elementi coinvolti, è possibile osservare il country of origin sulla base di tre principali elementi costitutivi (Bertoli e Resciniti, 2013, p. 29): l’immagine generica del paese, l’immagine e del paese e dei suoi prodotti e l’immagine di specifici prodotti provenienti da un paese.

Le interazioni tra immagine di marca e immagine del paese possono articolarsi con modalità varie, dando quindi luogo a situazioni differenziate (Aiello *et al.*, 2015). In linea generale, le percezioni relative a un prodotto tendono a essere più positive quando vi è coerenza fra la marca e il paese di origine: è infatti la consonanza tra immagine di marca e immagine del paese a determinare l’intensità e la direzione dell’interazione tra i due elementi (Busacca *et al.*, 2006). In particolare, affinché la strategia di valorizzazione del prodotto mediante il country of origin sia efficace, devono sussistere specifiche condizioni (Pastore *et al.*, 2011, p. 648):

- il consumatore deve assegnare al “made in” un elemento *predictive value* (capacità segnaletica della qualità) e deve poter riscontrare nella propria

capacità diagnostica un elevato *confidence value*, ovvero la possibilità di valutare adeguatamente le specificità di una caratteristica;

- deve sussistere una coerenza tra le caratteristiche intrinseche ed estrinseche (l'incoerenza tra queste potrebbe generare confusione nel consumatore, provocando elaborazioni negative);
- l'immagine del prodotto e l'immagine del paese di origine devono essere tra loro omogenee, al fine di creare una indispensabile consonanza percettiva da parte dei consumatori.

12.2 Il Made in Italy agroalimentare

La filiera del food è costituita da differenti comparti (agricoltura, industria, distribuzione, ristorazione e settori di beni e servizi interdipendenti) e realizza complessivamente un fatturato annuo di 607 miliardi di euro, coinvolgendo 1,3 milioni di imprese e 3,6 milioni di addetti. In particolare, l'industria alimentare partecipa in modo significativo allo sviluppo dell'intero comparto, con un costante trend di crescita (nel 2023 il fatturato è stato di 179 miliardi di euro, coinvolgendo 60 mila imprese e 464 mila occupati). Tenendo in considerazione anche gli oltre 50 miliardi conseguiti con l'export in un anno, l'industria alimentare è al primo posto tra i settori manifatturieri italiani per fatturato e al secondo per il numero di imprese, per numero di addetti e per l'export in valore (Rapporto Federalimentare-Censis, 2023).

Dal punto di vista qualitativo, il settore si caratterizza per un'elevata eterogeneità: da una parte, abbiamo i marchi famosi di beni prodotti da medie e grandi imprese (come Barilla, Olio Carli e Gruppo Amadori) e, dall'altra, i prodotti tipici locali, realizzati nella maggior parte dei casi da piccole imprese in specifiche aree territoriali (Approfondimento 12.2). Questi ultimi si differenziano in modo significativo da quelli di massa per la loro capacità di soddisfare alcuni bisogni "intangibili" del consumatore moderno (Pencarelli, 2006; Brondoni, 2012). La loro "tipicità" dipende dal luogo geografico in cui vengono prodotti e, quindi, dalle caratteristiche ambientali, storiche e culturali di uno specifico contesto. Ciò costituisce un importante fattore di identificazione e differenziazione del prodotto, che ne rafforza l'immagine, proprio perché connotazione originale e specifica di un determinato territorio (D'Amico, 2004; De Filippis, 2012).



Approfondimento 12.2

Prodotti tipici locali

Il concetto di “tipicità” nel settore alimentare è interpretato in modo piuttosto vario e talvolta confuso. I “prodotti tipici” possono essere classificati in due grandi categorie: 1) i prodotti “made in” legati alla storia e alle tradizioni di un paese, ma il cui processo produttivo potrebbe essere svolto in altri luoghi; 2) i “prodotti tipici” le cui caratteristiche dipendono specificamente dal contesto ambientale e culturale in cui vengono realizzati e, quindi, il legame con il territorio è imprescindibile.

È dunque rilevante precisare la differenza tra “tipico” e “locale”, dove il primo esprime le caratteristiche socio-culturali del territorio di origine di un prodotto e il secondo indica semplicemente il luogo dove il prodotto viene realizzato, indipendentemente dai suoi connotati di tradizione e cultura.

In particolare i prodotti agroalimentari “tipici locali” sono caratterizzati dal forte legame con il territorio di provenienza e sono spesso tutelati da certificazioni di origine che ne valorizzano la dimensione non solo produttiva, ma anche storico-culturale. Secondo il Rapporto Ismea-Qualivita 2023, i prodotti agroalimentari italiani con certificazioni DOP, IGP e STG ha raggiunto un valore di 20,2 miliardi di euro nel 2022 (crescita del 6,4% rispetto al 2021), che rappresenta il 20% del valore economico dell'intero settore agroalimentare nazionale.

Il settore si presenta molto differenziato nel suo interno, dove ciascun prodotto rappresenta spesso il frutto di dinamiche cognitive di tipo imprenditoriale e culturale, sviluppatasi all'interno di uno specifico contesto economico e sociale (Paniccchia e Leoni, 2017; Silvestrelli, 2018); il valore di questi prodotti si basa quindi sia su elementi tangibili e oggettivi (come la qualità, l'autenticità e la tipicità) sia su elementi intangibili, associati a valori simbolici, come la tradizione, la storia e la cultura di un luogo.

Non vi è dubbio sul fatto che l'industria alimentare rappresenti un elemento fondamentale del patrimonio culturale italiano, in grado di coniugare tradizione e innovazione; autenticità e processi produttivi sostenibili; localizzazione e globalizzazione; valore economico e valore storico-culturale. Le imprese operanti in questo settore (ai vari stadi della filiera) hanno conseguito e mantenuto nel tempo la capacità di creare prodotti in grado di attrarre anche consumatori con abitudini alimentari profondamente diverse.

12.2.1 Il legame tra territorio e prodotto

L'Italian food si differenzia sulla base delle molteplici declinazioni territoriali, dove i patrimoni enogastronomici locali contribuiscono ciascuno con le proprie peculiarità a definire e mantenere il brand image dell'Italia. Il legame tra industria alimentare e territori è infatti spesso inscindibile: da una parte, i prodotti rispecchiano le identità locali e conservano le radici storiche delle comunità e, dall'altra, il territorio fornisce il contesto unico all'interno del quale un prodotto può nascere².

Ciò evidenzia la necessità di considerare le imprese del settore, i prodotti e i territori dove questi vengono realizzati come patrimonio nazionale da tutelare e valorizzare. Sono proprio le peculiarità culturali, sociali e produttive di ogni singolo territorio a costituire l'elemento caratterizzante del nostro Paese e, quindi, una risorsa distintiva nella competizione globale.

Da questa prospettiva, il luogo dove un prodotto viene realizzato costituisce un elemento valoriale e, pertanto, di differenziazione rispetto agli altri; si pensi alla diversità tra un vino prodotto in Toscana e uno prodotto in Veneto: sono uguali come tipologia di bene, ma fortemente differenti in termini di tradizioni locali, valore storico-culturale, proprietà intrinseche e competenze dei loro produttori. Ciascun prodotto è quindi in grado di identificare e rinnovare quel legame antico che unisce il prodotto al suo territorio³.

Queste considerazioni conducono a riflettere sulla rilevanza di preservare e valorizzare i luoghi di ideazione e di produzione dei prodotti alimentari,

² In questi termini, la valorizzazione del territorio – nella sua accezione più ampia – è frutto di rapporti co-evolutivi, di azioni congiunte in cui l'ambiente naturale, le imprese, i cittadini e i turisti instaurano un rapporto di funzionalità reciproca (Cafferata, 2022).

³ I prodotti tipici alimentari possono essere definiti come “testimonianza di civiltà” e la loro tutela viene esercitata in modo analogo a quanto previsto per i beni culturali nel Codice dei beni culturali e del paesaggio. La tutela riguarda non tanto il prodotto in sé, ma «la conservazione di una parte delle condizioni che concorrono a determinare la qualità culturale tradizionale: luoghi e metodi di produzione per come documentabili per il ragionevole tempo di qualche decennio» (Montella, 2012, p. 36).

anche in considerazione della capacità del settore food di creare occupazione, fornire linfa vitale alle comunità locali e generare complessivamente valore economico e culturale.

È chiaro che per i prodotti alimentari la tracciabilità del circuito di produzione e di distribuzione diventa più critica: le aziende produttrici devono far percepire ai consumatori la trasparenza relativa alle materie prime utilizzate, alle fasi di lavorazione e al luogo dove queste avvengono. Ciò non viene considerato dalle imprese produttrici come un onere, ma come risorsa per la competitività: specialmente nel caso dei prodotti tipici locali, la tracciabilità è volutamente esplicitata dal produttore, poiché è proprio nella connotazione geografica che quel bene assume valore agli occhi del consumatore. In questi termini, i prodotti tipici non soddisfano soltanto un bisogno alimentare, ma rappresentano per il consumatore anche un'esperienza, in quanto in grado di evocare immagini, luoghi e tradizioni (Pine e Gilmore, 2000; Pencarelli *et al.*, 2015).

Secondo una recente indagine svolta da Qualivita (29 gennaio 2024) emerge che i consumatori sono sempre più attenti alle informazioni sulla tracciabilità, alle etichette, alle origini geografiche, alla provenienza delle materie prime e infine ai valori nutrizionali. Si può dire quindi che lo sviluppo dei consumi non è attribuibile a una variazione soltanto quantitativa, ma anche qualitativa, perché i consumatori sono maggiormente orientati ad acquistare prodotti di maggiore livello qualitativo. Ciò implica che gli elementi che attirano il consumatore e lo inducono all'acquisto di un bene alimentare non sono soltanto le proprietà intrinseche e la qualità, ma anche aspetti innovativi, valoriali, più legati alla dimensione culturale e sociale, e quindi al contesto in cui vengono realizzati (Montella e Silvestrelli, 2020).

12.2.2 La comunicazione dei prodotti agroalimentari Made in Italy

Da una prospettiva di marketing, è chiaro che il territorio di origine rappresenta un forte elemento di differenziazione: l'insieme delle variabili ambientali e del know-how accumulato nel tempo relativo alle tecniche di produzione (spesso fondante su tradizioni, saperi e conoscenze specifiche) rendono il prodotto unico e non riproducibile con le stesse caratteristiche in altri luoghi.

Complessivamente, i nostri prodotti rappresentano un'eccellenza a livello globale e si distinguono sul piano della qualità, della sicurezza alimentare, dell'innovazione tecnologica dei processi di trasformazione, della sostenibilità, della biodiversità e del rispetto della tradizione. Il nostro Paese è infatti caratterizzato da una notevole diversità territoriale e climatica, nonché da una ricchezza di tradizioni e cultura, che hanno consentito lo sviluppo di produzioni di beni alimentari varie e uniche, grazie al forte legame che queste hanno con il territorio di origine. Indipendentemente dalla specifica tipologia, i prodotti agroalimentari italiani tendono quindi a trasformarsi in beni di consumo complessi e multidimensionali, a cui i consumatori associano aspetti edonistici, culturali e sociali, nonché occasioni di conoscenza e di esperienza.

È chiaro che le strategie di marketing dovranno quindi essere finalizzate, da una parte, a comunicare l'autenticità delle caratteristiche distintive dei prodotti e, dall'altra, a scegliere opportuni intermediari commerciali per la distribuzione, in grado di garantire e tutelare l'immagine del brand (Papadopoulos e Heslop, 1993).

Un ulteriore fattore critico è rappresentato dalla strategia di comunicazione, che dovrebbe essere volta non solo a illustrare caratteristiche e funzionalità del prodotto, ma anche la sua dimensione storico-culturale, derivante dal luogo in cui questo viene realizzato. Come viene discusso nei paragrafi seguenti di questo capitolo, esistono diverse modalità con le quali oggi le imprese implementano iniziative promozionali in grado di valorizzare un prodotto: percorsi degustativi per coinvolgere il consumatore e renderlo partecipe in esperienze enogastronomiche; attività di storytelling e brand journalism, efficaci per raccontare l'impresa e i suoi prodotti, generando emozioni e coinvolgimento; spazi espositivi e musei d'impresa per far conoscere l'azienda, i prodotti e il territorio.

In questi termini, la strategia di comunicazione diventa uno strumento per veicolare una costellazione di valori (economico-aziendali, sociali e storico-culturali) e valorizzare il legame tra impresa, prodotto e territorio, nell'ottica di una più complessa strategia di heritage marketing.

12.3 Heritage marketing

12.3.1 Aspetti definitori

L'*heritage marketing* indica la strategia di marketing che fa leva sull'*heritage* di un'organizzazione (**corporate heritage**) per consolidarne l'immagine e la reputazione (Misiura, 2006).

Prima di descrivere potenzialità e strumenti dell'*heritage marketing*, sembra utile dunque richiamare brevemente la nozione di marketing e di heritage.

Corporate heritage

Il corporate heritage è costituito dagli aspetti storici – materiali e immateriali *firm-* e *place-specific* – che caratterizzano un'impresa, collegando il suo passato, presente e futuro in modo significativo e rilevante.

Come noto, il marketing consiste nel progettare, organizzare e governare lo scambio di un'offerta di prodotto in modo da soddisfare al meglio tutti gli stakeholder interni ed esterni dell'organizzazione, così generando quante più utilità e, dunque, il maggior valore possibile.

Questo, difatti, costituisce la condizione imprescindibile perché le organizzazioni produttrici abbiano successo e sopravvivano nel lungo periodo. L'ambito prioritario del marketing deve essere dunque la costruzione e la gestione di un saldo e duraturo rapporto con le diverse categorie di stakeholder rilevanti (*total relationship marketing*, Gummesson, 2008 e 2017; *stakeholder marketing*, Bhattacharya e Korschun, 2008), per comprenderne bisogni e aspettative e progettare un'offerta di prodotto adeguata e competitiva.

A tal fine, un ruolo strategico gioca la valorizzazione dell'*heritage* (Montemaggi e Severino, 2007; Balmer, 2013), inteso come patrimonio materiale (per esempio un sito, un oggetto) e immateriale (per esempio una tradizione, una storia) che si tramanda nel tempo. Tale eredità, dunque, è connotata da una profondità storica e da un elevato valore culturale, in quanto testimonia e spiega le caratteristiche specifiche dell'entità alla quale si riferisce.

Guardando alle organizzazioni produttive, il corporate heritage è costituito dalla somma e dall'interazione fra risorse – tangibili e non – accumulate

nel tempo all'interno dell'impresa (risorse endogene *firm-specific*) e nel territorio in cui l'organizzazione si radica e da questo trasmesse all'impresa (risorse esogene *place-specific*).

Pertanto, il corporate heritage assume un ruolo strategico (Napolitano *et al.*, 2018; Riviezzo *et al.*, 2021) quale fondamentale fattore di identificazione e di differenziazione competitiva e quale risorsa relazionale (Blombäck e Brunninge, 2009; Burghausen e Balmer, 2015). A ciò concorre anche il riconoscimento dell'impresa come attore non solo economico e sociale, ma a pieno titolo culturale: organizzazioni, prodotti, processi e fattori di produzione testimoniano il modo di vivere della comunità in cui si originano e in cui agiscono (pratiche, usi e costumi, bisogni, gusti, valori, credenze, conoscenze, abilità e tradizioni) e contribuiscono altresì a determinarlo in modo decisivo, intervenendo nell'insieme di tutte le sue componenti.

Per strategie di heritage marketing cruciali risultano, dunque, non solo le risorse culturali *firm-specific*, ma anche e soprattutto quelle *place-specific*. Difatti, queste ultime presentano un elevato grado di specificità, essendo rare (scarsamente disponibili o inegualmente distribuite), imperfettamente imitabili, difficilmente replicabili e non sostituibili (Barney, 1991). Il ruolo primario del *place-specific heritage* è ancor più evidente considerando che i processi di globalizzazione debbono necessariamente essere affrontati con logiche "glocali" (Svensson, 2001). La domanda, sempre più orientata verso beni e servizi non standardizzati e attratta soprattutto dalle caratteristiche intangibili e in particolare simboliche e culturali dell'offerta, riconosce infatti al carattere tradizionale di aziende e prodotti (formazione secolare, longevità, transgenerazionalità e tipicità locale) un chiaro valore distintivo, un alto indice di qualità e affidabilità e ne subisce un notevole coinvolgimento emotivo (Zellweger *et al.*, 2012; Napolitano e De Nisco, 2017).

Il *total relationship marketing* andrà allora declinato come *total relationship heritage marketing*, che fa leva sulla storia delle imprese e dei luoghi di produzione come elemento massimamente capace di apportare consenso e legittimazione diffusi e un rilevante vantaggio competitivo (Montella, 2018).

12.3.2 Potenzialità e strumenti

Come già segnalato, l'heritage marketing concorre in larghissima misura a definire e potenziare *corporate identity, image, reputation* e brand, accreditandoli anche sotto il profilo culturale e sociale e, dunque, a instaurare rapporti duraturi con tutti gli stakeholder, inducendo in essi una percezione dell'impresa talmente positiva da influenzarne a proprio beneficio modelli cognitivi e comportamenti nel lungo periodo (Urde *et al.*, 2007; Rindell, 2017; Burghausen, 2022).

I benefici conseguibili sono però di diversa specie; la fondamentale segmentazione è tra benefici interni ed esterni.

All'interno dell'organizzazione, l'esplicitazione del corporate heritage favorisce anzitutto le relazioni e le politiche di prodotto e innovazione. In particolare, si favorisce il consolidamento e la diffusione intra-organizzativa della cultura d'impresa e il conseguimento dei connessi effetti positivi, dalla regolazione e dal rafforzamento delle relazioni interne alla motivazione del personale, aumentandone il senso di appartenenza all'organizzazione e facendolo sentire partecipe delle performance attese⁴. Oltre a ciò, l'identificazione e la diffusione degli aspetti storici distintivi dell'impresa contribuiscono a mantenere il patrimonio di conoscenze e competenze dell'organizzazione costantemente aggiornato e consonante con le dinamiche di contesto, nonché a utilizzarlo per stimolare la creatività, quale motore per l'ideazione di nuovi prodotti, modelli, campagne pubblicitarie e per nuove conoscenze.

Quanto ai benefici relativi alle relazioni tra l'organizzazione e gli stakeholder esterni, attengono tutti all'acquisizione di consenso e di legittimazione diffusi, elementi di primario rilievo per la vita e la sopravvivenza dell'impresa. Anzitutto, l'heritage marketing costituisce un'efficace strategia per l'ampliamento e la fidelizzazione della clientela, contribuendo ad acquisire duratura fiducia e coinvolgimento emotivo. Effetto non meno decisivo è

⁴ La cultura d'impresa, fattore essenziale per la coesione dell'organizzazione, è il risultato dell'insieme interattivo dei valori, delle storie e delle cognizioni condivise dai suoi partecipanti interni (Gerloff, 1993). Oltre a quanto segnalato, l'esplicitazione del corporate heritage favorisce la continua evoluzione della cultura d'impresa, facendo in modo che questa non venga considerata secondo un rigido atteggiamento conservativo e che non si trasformi, dunque, in un vincolo.

l'ottenimento di approvazione e sostegno da parte di tutte le altre entità rilevanti del contesto (in primo luogo politico-amministrative e socio-economiche). Infatti, tanto i consumatori quanto gli altri stakeholder dimostrano un consenso crescente verso organizzazioni e prodotti connotati da caratteristiche simboliche e culturali e che impattano positivamente sulla società e sull'ambiente (Blombäck e Scandelius, 2013).

Tuttavia, per poter trarre dalle componenti di profondità storica (sia endogene che assorbite dal *milieu*) costitutive dell'identità dell'impresa tutto il possibile valore, il corporate heritage deve essere opportunamente valorizzato, mediante adeguati strumenti di esplorazione, identificazione e conservazione ed efficaci modalità per comunicarlo.

Tra le molteplici attività e strumenti di storytelling a disposizione dell'impresa per comunicare in modo efficace il corporate heritage a tutti gli stakeholder vi sono (Fontana 2013; Garofano *et al.*, 2020, p. 132):

- monografie istituzionali e altre pubblicazioni, rassegne stampa storiche e pubblicità storica, *corporate videos*, *websites*, *social networks* («narrazione attraverso parole, immagini e suoni»);
- *heritage branding*, *visual identity*, *retrobranding*, prodotti icona e edizioni limitate, packaging e merchandising («narrazione attraverso prodotti e brand»);
- eventi, esposizioni, workshop («narrazione attraverso celebrazioni e relazioni»);
- associazioni e fondazioni, archivi storici e musei d'impresa («narrazione attraverso luoghi»).

12.4 Musei d'impresa e TRHM

I musei d'impresa sono stati riconosciuti come ottimali strumenti per implementare strategie di total relationship heritage marketing (Montella, 2018; Simone *et al.*, 2022). Essi, infatti, risultano particolarmente efficaci per conservare, studiare e soprattutto comunicare a tutti i possibili stakeholder il complessivo patrimonio storico di un'impresa (firm- and place-specific),

collegando passato, presente e futuro e modellando, diffondendo e rafforzando corporate identity, reputation e brand anche sotto il profilo culturale e sociale. Il *corporate museum*, dunque, quale strumento di differenziazione competitiva e di rafforzamento del capitale relazionale dell'impresa, assume piena rilevanza strategica nel governo d'impresa (Griffiths, 1999; Assolombarda, 2003; Piatkowska, 2014; Iannone e De Chiara, 2019; Pulh *et al.*, 2019).

12.4.1 Musei d'impresa: definizione, diffusione e caratteristiche

Questa tipologia di istituti culturali pertiene ai musei⁵ costituiti, governati e finanziati da un'impresa attiva al fine di comunicare aspetti distintivi dell'organizzazione e dei suoi prodotti attraverso documenti e manufatti storici⁶.

Sulla nascita e lo sviluppo dei musei d'impresa ha largamente influito la diffusione della nozione antropologica di cultura e di bene culturale e il rinnovato ruolo dei musei (cap. 2), nonché il riconoscimento delle imprese come attori non solo economici, ma anche sociali e propriamente culturali. Così, dagli anni '60 del secolo scorso dapprima in Europa e poi anche in Italia⁷ sempre più imprese hanno scelto di dotarsi di propri musei con cui raccontarsi per potenziare le relazioni con tutti i propri stakeholder, sia esterni che interni. Attualmente in Italia si contano oltre un centinaio di musei d'impresa (Montella, 2018).

Per la maggior parte sono stati fondati da imprese di grandi dimensioni con una storia di lungo periodo e spesso rette da più generazioni della stessa famiglia, fortemente radicate nel territorio e di notevole incidenza sociale grazie a prodotti *cult* a volte apportatori di *status symbol*. Molte volte, infatti, si tratta di imprese con marchi leader di settore e un posizionamento

⁵ Ossia istituzioni permanenti, aperte al pubblico e al servizio della società, che compiono ricerche, conservano, interpretano ed espongono il patrimonio culturale, materiale e immateriale (ICOM, 2022).

⁶ I corporate museum vanno dunque distinti da archivi d'impresa, collezioni di oggetti lontani dal core business aziendale e fondazioni prive di raccolte permanenti.

⁷ Il più lento sviluppo nel nostro paese è «anzitutto da ascrivere alla maggiore persistenza dei paradigmi culturali idealistici che contrapponevano economia e cultura, museo e impresa» (Montella, 2018, p. 133).

medio-alto, affermate anche all'estero come icone del *made in Italy*. Prevengono le organizzazioni operanti nel settore manifatturiero e, in particolare, le industrie di mezzi di trasporto (in primis autoveicoli e motocicli), bevande (in primis vini-spumanti e alcolici) e alimentari (in primis cioccolato-caramelle-confetterie e olio); seguono il tessile-abbigliamento e l'arredo-design.

I musei d'impresa, la cui denominazione spesso coincide o evoca in misura rilevante quella dell'impresa o dell'imprenditore che ne ha promosso la costituzione, sono prevalentemente localizzati al nord (e soprattutto nel triangolo industriale del Nord-Est) e ubicati nella sede aziendale attuale o storica. Per lo più privi di autonomia giuridica⁸, si configurano in prevalenza come unità operative aziendali dipendenti dalle aree dedicate al marketing e alla comunicazione o direttamente dal vertice aziendale. La gestione è normalmente interna e il numero medio degli addetti è di 4-5 unità. Il numero medio annuo di visitatori è di circa 16.000 utenti, principalmente turisti e studenti, seguiti da operatori commerciali/addetti ai lavori, residenti e dipendenti dell'impresa stessa.

12.4.2 Musei d'impresa e comunicazione

Il museo, quale ottimale strumento di storytelling, può comunicare molti e diversi aspetti distintivi dell'impresa e dei suoi prodotti esplicitando il valore multidimensionale compreso nel suo complessivo heritage.

I principali ambiti ai quali possono riferirsi i contenuti della comunicazione sono:

- *la storia dell'impresa*: imprenditore/i, valori e cultura aziendale, longevità, patrimonio di conoscenze, brand e comunicazione commerciale, settore produttivo ecc.;
- *il valore materiale e immateriale dei prodotti e dei processi produttivi*: caratteristiche fisiche e profilo tecnologico, nonché significati culturali

⁸ Quelli dotati di figura giuridica propria si configurano generalmente come fondazioni.

(per esempio mettendone in relazione lo sviluppo nel tempo con i cambiamenti sociali, economici ed eventualmente artistici intervenuti nel contesto locale e nazionale);

- *il radicamento dell'azienda nel contesto locale*: positiva incidenza esercitata dall'impresa sull'ambiente socio-economico e culturale locale, nonché incidenza del territorio nel connotare i prodotti, i processi produttivi e spesso il nome stesso dell'impresa;
- *la corporate social responsibility*: attenzione rivolta dall'impresa per il rispetto, la salvaguardia e la valorizzazione dell'ambiente e dei beni comuni in genere (per esempio sostenibilità, investimenti in attività culturali, sociali e sportive), nonché cura per i propri dipendenti (ambienti di lavoro, attività di assistenziali, socializzanti, formative, culturali ecc.).

Per comunicare questi aspetti i musei possono esporre prodotti aziendali, documenti d'archivio e fotografie e/o filmati storici, nonché disegni tecnici e prototipi, utensili e macchinari e, in alcuni casi, il merchandising storico (confezioni, etichette, materiale pubblicitario, e così via). Tali oggetti possono essere corredati da diversi supporti informativi. Nel percorso di visita si pensi agli apparati di comunicazione fissa (come didascalie e pannelli), agli strumenti tecnologici (audio-visivi e multimediali), nonché alle visite guidate. Oltre a ciò, possono essere utilizzate pubblicazioni di vario genere (come dépliant, guida breve o cataloghi), esposizioni temporanee, nonché conferenze e seminari.

Inoltre, i musei possono centrare la comunicazione su uno specifico aspetto o su uno specifico cluster di utenza differenziandone contenuti, linguaggio e strumenti utilizzati, proponendo per esempio più percorsi di visita e/o più livelli di lettura dei materiali esposti.

Per efficientare il processo di comunicazione (dalla ricezione del messaggio alla formazione di un ricordo durevole) il museo potrebbe usare codici pluri-sensoriali – visivi, sonori, tattili – e forme di spettacolarizzazione dell'offerta a fini di marketing esperienziale, facendo leva sull'immersività, l'esperienzialità, l'interattività e la dinamicità.

Infine, per promuovere la propria offerta e diffondere la comunicazione del corporate heritage fuori dal suo spazio fisico, il museo potrà avvalersi di canali tradizionali (come la stampa) e digitali (per esempio i social media,

il sito web aziendale, gli spot), di eventi di vario genere, nonché implementare iniziative di distribuzione mediante la circolazione di mostre realizzate in proprio e il prestito di oggetti a esposizioni e fiere promosse da altri soggetti). In aggiunta, potrà cooperare con soggetti locali soprattutto della filiera culturale e turistica, per esempio per la realizzazione di eventi, la partecipazione a percorsi tematici e/o a reti museali e la promozione del patrimonio e dell'offerta culturale locale. Di grande rilievo risulta anche la partecipazione ad associazioni nazionali e internazionali di imprese storiche, come per esempio Museimpresa⁹.

Di seguito vengono presentati tre casi aziendali significativi, che mostrano come il museo aziendale possa rappresentare un efficace strumento per valorizzare non solo il patrimonio storico e produttivo di un'impresa, ma anche l'heritage del suo territorio di riferimento.

12.5 Casi di studio

12.5.1 Museo Casa del Cioccolato Perugia

La Casa del Cioccolato Perugia, situata all'interno dello stabilimento Nestlé di Perugia, rappresenta un punto di riferimento culturale e storico per il settore cioccolatiero italiano e internazionale. Nato nel 1997 dall'Archivio Storico Buitoni Perugia, nel 2003 il museo è divenuto un centro di comunicazione attiva della marca, introducendo tour strutturati che includono la visita alla fabbrica Perugia. Nel 2007, in occasione del centenario di Perugia, vi è stata integrata la Scuola del Cioccolato e nel 2022 è stato realizzato un restyling globale per celebrare il centenario dei Baci Perugia.

⁹ L'Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa, promossa da Assolombarda e Confindustria, è nata a Milano nel 2001 «con l'obiettivo di individuare, mettere in rete e offrire visibilità alle imprese che hanno scelto di privilegiare il proprio patrimonio culturale all'interno delle proprie strategie di comunicazione» e proponendosi di promuovere il «concetto di responsabilità culturale dell'impresa» e di «favorire lo scambio di conoscenze e di esperienze tra la comunità museale, le imprese, le istituzioni culturali e il grande pubblico». Al giugno 2023 riunisce oltre 100 musei e archivi di grandi, medie e piccole imprese italiane (www.museimpresa.com).

Il museo è un'unità operativa di Nestlé Italia S.p.A., direttamente gestita dalla Direzione Marketing-Relazioni Esterne, dimostrando l'importanza attribuita da Nestlé Italiana S.p.A. a questa istituzione.

Il museo è accessibile a pagamento da lunedì a sabato solo partecipando a visite guidate. Il pubblico, che raggiunge mediamente 70.000 visitatori all'anno, è prevalentemente composto da famiglie e scolaresche, ma non mancano i turisti stranieri e i gruppi organizzati.

L'esposizione è strutturata in quattro sezioni principali, rispettivamente dedicate a: il processo di trasformazione del cacao in cioccolato; la storia dell'impresa, i suoi valori e i rapporti con il territorio; la storia dei prodotti e del packaging; i mezzi e le strategie comunicative utilizzate dall'azienda, inclusa la pubblicità e le campagne di marketing.

Da segnalare che il museo pone notevole attenzione nel comunicare il forte impegno profuso dall'impresa verso la responsabilità sociale e la sostenibilità ambientale, attraverso iniziative come il Nestlé Sustainable Packaging Commitment e Nestlé for Healthier Kids, che riflettono la dedizione dell'azienda al rispetto dell'ambiente e al benessere dei bambini. Altresì, il museo si impegna a mettere in evidenza il significativo impatto di Perugia e poi di Nestlé sullo sviluppo socio-economico della regione, creando valore condiviso e stimolando l'economia locale attraverso la creazione di posti di lavoro, investimenti e contributi fiscali.

Molti e diversi sono i materiali esposti, che spaziano da confezioni storiche a documenti d'archivio, fotografie, filmati storici, disegni tecnici e prototipi, nonché utensili e macchinari. Molteplici sono i supporti informativi per arricchire la visita e illustrare compiutamente i contenuti che il museo si propone di comunicare, evidenziando l'importanza di tali strumenti per la valorizzazione del patrimonio culturale aziendale: si va da strumenti testuali (didascalie, pannelli informativi, testi descrittivi all'interno di teche, guida a stampa), che forniscono notazioni storiche, tecniche ed eventualmente anche artistiche, ad apparati tecnologici (video, QR code e touch screen), che offrono anche un'esperienza immersiva e interattiva.

Il museo, insieme alla Scuola del Cioccolato e al *factory tour*, fornisce un considerevole contributo all'offerta culturale e turistica del territorio, rafforzando il legame tra l'azienda e la comunità locale. In quest'ottica, oltre

alla sua presenza di per sé rilevante, offre materiali informativi sul patrimonio e sull'offerta culturale locale e partecipa attivamente alle iniziative per la promozione del territorio.

Si può dunque concludere che il Museo Casa del Cioccolato Perugina costituisce un luogo di cultura, educazione e comunicazione aziendale, che celebra la ricca storia della cioccolateria Perugina e la sua evoluzione, sotto l'egida di Nestlé, tra tradizione e innovazione, impegno per la sostenibilità e rispetto per l'ambiente e la comunità.

12.5.2 Museo della liquirizia "Giorgio Amarelli"

Il Museo della Liquirizia "Giorgio Amarelli", situato nella storica residenza quattrocentesca della famiglia Amarelli a Rossano (Cosenza), è nato nel 2001 dalla volontà della famiglia di condividere la propria storia imprenditoriale e quella della liquirizia, prodotto profondamente legato al territorio.

Il museo offre a pagamento visite guidate diurne e un'esperienza serale, la "Night Experience", su prenotazione. Con 60.000 utenti l'anno, il museo vanta una platea di visitatori molto variegata, che include scolaresche, famiglie e turisti, con un'attenzione particolare ai giovani.

Il museo offre un vero e proprio viaggio nella storia, che inizia intorno all'anno Mille e si dipana attraverso i secoli. Il percorso di visita si sviluppa attraverso diverse sezioni: dalla storia della famiglia Amarelli, passando per l'organizzazione del latifondo con finimenti e attrezzi agricoli, fino alla storia della liquirizia. È presente anche una galleria dedicata alla modernità, con focus sulle innovazioni nel campo della fisica e dell'elettricità e sul loro impatto sull'azienda.

Il museo è molto attento a mettere in evidenza il profondo legame dell'azienda Amarelli e dei suoi prodotti con il territorio, sia quanto al radicamento dell'azienda nel contesto locale sia quanto agli scambi evolutivi vantaggi impresa-territorio. In particolare, il contributo allo sviluppo socio-economico e culturale del territorio è evidente attraverso vari aspetti, inclusa la loro storia imprenditoriale e l'evoluzione dei prodotti e dei processi produttivi. Grande attenzione viene anche posta nel mostrare il forte impegno dell'azienda nei confronti dell'ambiente e dei beni comuni, con iniziative volte al rispetto dell'ambiente e investimenti in cultura, attività sociali

e sportive. Si evidenzia anche l'attenzione verso i dipendenti con attività assistenziali, formative e ludiche.

Tra i materiali esposti vi sono oggetti di epoche passate come ruote di carrozze, biciclette antiche e uniformi. La storia della famiglia è presentata attraverso incisioni, documenti e fotografie d'epoca, rivelando una rete di attività che includeva agricoltura, impresa, cultura e politica. Sono disponibili materiali promozionali, brochure, guide, cataloghi e sono offerte visite guidate differenziate in base al tipo di visitatori, con una particolare attenzione alle persone fragili.

Inoltre, il museo ha ospitato e realizzato diverse mostre ed esposizioni temporanee che hanno ulteriormente arricchito l'esperienza culturale offerta ai visitatori. Tra queste, spiccano le esposizioni denominate "Radice", "Oicofobia" e "TCI". L'attività del museo non si è limitata ai propri spazi, ma sono state realizzate mostre anche all'esterno, come "Museimpresa", una mostra itinerante, e nuovamente "Radice", iniziative che dimostrano il desiderio del museo di estendere il proprio impatto ben oltre i confini della propria sede.

Il museo ha anche partecipato attivamente a eventi culturali promossi da altre istituzioni; per esempio, oggetti significativi come le scatoline di metallo sono stati prestati per esposizioni permanenti al MoMA di New York e al Museo Lavazza. Questi prestiti testimoniano il riconoscimento e il valore dei contributi del museo alla scena artistica e culturale internazionale. Queste attività espositive e di prestito non solo arricchiscono il profilo del museo, ma stabiliscono anche una connessione vivace con la comunità artistica e culturale globale, riflettendo l'impegno del museo nell'essere un attore attivo e influente nel panorama culturale.

Infine, il museo si dimostra molto attivo nella promozione della propria offerta museale, utilizzando sia canali tradizionali di comunicazione come quotidiani e radio, sia canali digitali come Meta, Instagram e YouTube.

12.5.3 Museo Pasta Cuomo

Il Museo Pasta Cuomo è situato nel cuore di Gragnano (Napoli), città conosciuta in tutto il mondo per la sua storica produzione di pasta. Inaugurato nel 2020 negli antichi spazi della vecchia "Fabbrica di paste alimentari Cuomo" adiacenti agli attuali stabilimenti produttivi e nello stesso edificio che ora ospita anche un ristorante e una foresteria, è un esempio di come le

tradizioni storiche possano essere preservate e valorizzate attraverso approcci innovativi.

Il museo, aperto a pagamento dal martedì alla domenica, ha raggiunto nel 2023 circa 10.800 visitatori, con una quota considerevole di turisti stranieri, studenti e clienti del ristorante, affermandosi come attrazione culturale di rilievo a Gragnano.

Il museo offre un'esperienza culturale unica, che combina la storia della famiglia Cuomo con la storia e il significato culturale della pasta italiana e l'innovazione nel campo della pasta secca.

La visita comprende cinque sezioni: una storica; una didattica, incentrata sul Made in Italy e su corsi di cucina; un'area esperienziale multisensoriale, con proiezioni e riproduzioni di suoni e profumi della pasta; una di realtà virtuale, con un tour innovativo in 3D dell'antico molino e pastificio, narrato dall'avatar di Nicolino Cuomo, "sindaco pastaio"; una di degustazione, per assaporare la pasta prodotta.

Il museo, in particolare, agisce come un megafono dei valori aziendali, enfatizzando autenticità, rispetto, determinazione, valorizzazione del talento individuale, nonché l'attenzione a una produzione sostenibile e di qualità e la longevità dell'impresa a carattere familiare. Inoltre, il museo illustra il forte impegno di Discover Cuomo (Impresa Sociale a Responsabilità Limitata, che rappresenta una componente fondamentale del gruppo di aziende Pasta Cuomo) nei confronti dell'ambiente e della comunità, attuando iniziative sostenibili e investendo in cultura, attività sociali e sportive, così enfatizzando l'importanza della responsabilità sociale d'impresa. Molta cura viene anche spesa per illustrare le strategie di comunicazione adottate dal marchio negli ultimi anni. Per comunicare tali contenuti viene utilizzato un mix di elementi fisici e digitali: documenti storici, macchinari, fotografie e filmati, supportati da tecnologie come oculus e palmari.

Per far conoscere il museo e i suoi contenuti, in aggiunta ai canali tradizionali e digitali solitamente utilizzati, è stata realizzata un'applicazione gratuita "Discover Pasta Cuomo".

In conclusione, il museo è un importante strumento per mettere in evidenza il profondo radicamento dell'azienda Cuomo al territorio di Gragnano, la cui identità culturale è connotata dalla produzione della pasta tanto che dal

2013 la denominazione “Pasta di Gragnano” è stata riconosciuta a livello europeo indicazione geografica protetta.

Riferimenti bibliografici

- AIELLO G., DONVITO R., EWING M.T. (2015), “Country Image and Brand Image: An International Investigation of Made in Italy”, in Conway Dato-on M., edited by, *The Sustainable Global Marketplace. Developments in Marketing Science*, Proceedings of the Academy of Marketing Science, Springer, Cham.
- ASSOLOMBARDA (2003), *Il ruolo delle imprese per sostenere imprenditorialità, qualità e fruizione nella cultura e nello spettacolo a Milano*, Rapporto di Ricerca, Università Bocconi, Milano.
- BALMER J.M.T. (2013), “Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?”, *Corporate Communications*, 18(3), pp. 290- 326.
- BARNEY J.B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- BERTOLI G., RESCINITI R., edited by (2012), *International Marketing and the Country of Origin Effect. The Global Impact of ‘Made in Italy’*, Elgar Publishing, Northampton USA, Cheltenham UK.
- BERTOLI G., RESCINITI R. (2013), “Made in Italy e country of origin effect”, *Mercati & Competitività*, 2, pp. 13-36.
- BHATTACHARYA C.B., KORSCHUN D. (2008), “Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer”, *Journal of Public Policy & Marketing*, 27 (1), pp. 113-116.
- BLOMBÄCK A., BRUNNINGE O. (2009), “Corporate identity manifested through historical references”, *Corporate Communications*, 14(4), pp. 404-419.
- BLOMBÄCK A., SCANDELIUS C. (2013), “Corporate heritage in CSR communication: a means to responsible brand image?”, *Corporate Communications*, 18(3), pp. 362-382.
- BRODOWSKY G.H., TAN J., MEILICH O. (2004), “Managing country-of-origin choices: competitive advantages and opportunities”, *International Business Review*, 13(6), pp. 729-748.
- BRONDONI S.M. (2012), “Mercati globali e politiche di sviluppo delle industrie alimentari italiane”, *Industrie alimentari*, 523, pp. 34-36.
- BUCCI A., CODELUPPI V., FERRARESI M. (2011), *Il Made in Italy*, Carocci, Roma.

- BURGHAUSEN M. (2022), "Towards a Co-Creational Perspective on Corporate Heritage Branding", in Iglesias O., Ind N., Schultz M., edited by, *The Routledge Companion to Corporate Branding*, Routledge, London, pp. 345-363.
- BURGHAUSEN M., BALMER J.M.T. (2015), "Corporate heritage identity stewardship: A corporate marketing perspective", *European Journal of Marketing*, 49(1/2), pp. 22-61.
- BUSACCA B., BERTOLI G., MOLteni L. (2006), "Consumatore, marca ed effetto Made in. Evidenze dall'Italia e dagli Stati Uniti", *Finanza Marketing e Produzione*, 24(2), pp. 5-32.
- CAFFERATA R. (2022), *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CEDROLA E., BATTAGLIA L., QUARANTA A.G. (2015), "Country reputation, Brand Reputation and Company Reputation: Their Importance in Business-to-Business Industries", in Petruzzellis L., Winter R.S., edited by, *Rediscovering the Essentiality of Marketing, Developments in Marketing Science*, Proceedings of the Academy of Marketing Science, pp. 475-490.
- D'AMICO A. (2004), "The enhancement of the typical products value: from commodity to experience: The case of Esperia.com", *British Food Journal*, 106(10/11), pp. 793-805.
- DE FILIPPIS F., a cura di (2012), *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale. Specializzazione, competitività e dinamiche*, Edizioni Tellus, Roma.
- FONTANA A. (2013), *Manuale di Storytelling: raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Etas, Milano.
- FORTIS M. (2005), "Il Made in Italy manifatturiero e la sfida globale", *Economia e politica industriale*, 1, pp. 7-16.
- GAROFANO A., RIVIEZZO A., NAPOLITANO M.R. (2020), "Una storia, tanti modi di raccontarla. Una nuova proposta di definizione dell'heritage marketing mix", *Il capitale culturale*, 10, pp. 125-146.
- GERLOFF E.A. (1993), *Strategie organizzative*, McGraw-Hill, Milano.
- GREGORI G.L., TEMPERINI V. (2016), "Il Made in Italy: un patrimonio conteso tra "eredi virtuosi" e "dissipatori"", in Gregori G.L., a cura di, *Made in Italy. Una lettura critica fra eredi virtuosi e dissipatori*, Il Mulino, Bologna, pp. 169-194.
- GRIFFITHS J. (1999), "In Good Company? Do Company Museums Serve the Company, its Marketing Department, its Employees or the Public?", *Museum News*, 10, pp. 35-38.
- GUMMESSON E. (2008), *Total Relationship Marketing*, Elsevier, Oxford.

- GUMMESSON E. (2017), "From relationship marketing to total relationship marketing and beyond", *Journal of Services Marketing*, 31(1), pp. 16-19.
- IANNONE F., DE CHIARA A. (2019), "Il museo d'impresa: strumento di engagement e heritage management", *Micro & Macro Marketing*, 28(3), pp. 435-468.
- LAROCHE M., PAPADOPOULOS N., HESLOP L.A., MOURALI M. (2005), "The Influence of Country Image Structure on Consumer Evaluations of Foreign Products", *International Marketing Review*, 16(1), pp. 18-39.
- MISIURA S. (2006), *Heritage Marketing*, Elsevier, Oxford.
- MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M., a cura di, *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 3-70.
- MONTELLA M.M. (2018), *I musei d'impresa. Heritage e total relationship marketing*, MOA, Roma.
- MONTELLA M.M., SILVESTRELLI P. (2020), "Heritage e relationship marketing per le imprese agroalimentari italiane", *Micro & Macro Marketing*, 1, pp. 71-92.
- MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007), *Heritage marketing: la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, FrancoAngeli, Milano-Roma.
- NAPOLITANO M.R., DE NISCO A. (2017), "The great beauty. The role of cultural heritage and place identity in the international marketing strategies of made in Italy", *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(2), pp. 99-175.
- NAPOLITANO M.R., RIVIEZZO A., GAROFANO A. (2018), *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- PANICCIA P., LEONI L. (2017), "Co-evolution in tourism: the case of Albergo Diffuso", *Current Issues in Tourism*, August, pp. 1-28.
- PANICCIA, P.M., SILVESTRELLI P., LEONI L., BAIOTTO S. (2017) "Imprese agricole, territorio e turismo in sinergia per lo sviluppo sostenibile", *Impresa Progetto*, 3.
- PAPADOPOULOS N., HESLOP L.A., edited by (1993), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, International Business Press, New York.
- PASTORE A., RICOTTA F., GIRALDI A. (2011), "Innovare l'offerta attraverso le caratteristiche estrinseche del prodotto. Il ruolo creativo del country of origin", in Pilotti L., a cura di, *Creatività, innovazione e territorio*, Il Mulino, Bologna, pp. 629-650.
- PENCARELLI T. (2006), "La valorizzazione dei prodotti tipici nell'economia delle esperienze", *Esperienze d'Impresa, Serie Speciale S/4*, pp. 55-72.
- PENCARELLI, T., FORLANI F., DINI M. (2015), "Il marketing dei prodotti tipici nella

- prospettiva esperienziale. Il caso del tartufo", *Economia agro-alimentare*, 2, pp. 11-32.
- PIATKOWSKA K.K. (2014), "The Corporate Museum: a new type of museum created as a component of marketing company", *The International Journal of the Inclusive Museum*, 6(2), pp. 29-37.
- PINE II B.J., GILMORE J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- PULH M., MENCARELLI R., CHANEY D. (2019), "The consequences of the heritage experience in brand museums on the consumer-brand relationship", *European Journal of Marketing*, 53(10), pp. 2193-2212.
- RINDELL A. (2017), "Corporate image heritage", in Balmer J.M., edited by, *Foundations of corporate heritage*, Routledge, London and New York, pp. 275-287.
- RIVIEZZO A., GAROFANO A., NAPOLITANO M.R. (2021), *Corporate Heritage Marketing: Using the Past as a Strategic Asset*, Routledge, London.
- ROTH M.S., ROMEO J.B. (1992), "Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects", *Journal of International Business Studies*, 23(3), pp. 477-497.
- RULLANI E. (2016), "Il futuro del made in Italy: una sfida da condividere", in Gregori G.L., a cura di, *Made in Italy. Una lettura critica fra eredi virtuosi e dissipatori*, Il Mulino, Bologna.
- SILVESTRELLI P. (2018), *Il valore del Made in Italy. Evoluzione, branding e tutela*, Aracne, Roma.
- SIMONE C., MONTELLA M.M., LAUDANDO A. (2022), "I musei d'impresa: collegare il patrimonio, il marketing e la creazione di valore. L'esperienza italiana", *Il capitale culturale*, 26, pp. 141-168
- SVENSSON G. (2001). "Glocalization" of business activities: a "glocal strategy" approach", *Management Decision*, 39(1), pp. 6-18.
- URDE M., GREYSER S.A., BALMER J.M. (2007), "Corporate brands with a heritage", *Journal of Brand Management*, 15(1), pp. 4-19.
- VARALDO R. (2001), "Il marketing del made in Italy: quadro d'insieme", in Pratesi C.A., a cura di, *Il marketing del made in Italy. Nuovi scenari e competitività*, Franco Angeli, Milano, pp. 21-34.
- ZEBENZAHL I.D., JAFFE E.D., LAMPERT S.I. (1997), "Toward a Theory of Country Image Effect on Product Evaluation", *Management International Review*, 37(1), pp. 27-49.
- ZELLWEGER T.M., NASON R.S., NORDQVIST M. (2012), "From Longevity of Firms to

Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation”, *Family Business Review*, 25(2), pp. 136-155.

Gestire le aree protette come paesaggi culturali

Collocandosi nell'ambito della sezione del volume dedicata ai "beni culturali per lo sviluppo sostenibile", il contributo intende richiamare l'attenzione del lettore su una realtà di particolare rilievo non solo in una prospettiva di tutela ambientale ma anche in una più ampia prospettiva di valorizzazione culturale delle aree protette come modelli di sviluppo sostenibile. L'intreccio tra prospettiva ambientale e prospettiva culturale muove dalla visione delle aree protette come testimonianze dello stato e dell'evoluzione del rapporto tra uomo e natura. Il capitolo si fonda così su una concezione delle aree protette come modelli di sviluppo sostenibile e, in tale ottica, propone tale chiave interpretativa come base per una gestione orientata alla valorizzazione. Il riferimento a modelli manageriali consolidati indirizza verso l'adozione di un approccio sistemico basato sull'integrazione delle risorse e sulla co-creazione di valore.

di *Sergio Barile, Marialuisa Saviano, Clara Bassano e Marta Maria Montella*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- definizione e classificazione delle aree naturali protette;
- definizione e concezione di paesaggio culturale;
- visione delle aree protette come paesaggi culturali;
- visione culturale delle aree protette come modelli di sviluppo sostenibile;

- **framework di riferimento e approcci di gestione delle aree protette come modelli di sviluppo sostenibile.**
-

13.1 Introduzione: il valore delle aree protette nel paradigma della sostenibilità

È sempre più diffusamente riconosciuta la necessità di cambiamenti sostanziali da attuare in ambito politico, sociale ed economico volti a favorire la transizione verso la sostenibilità. Tale auspicata transizione implica un'ampia condivisione del sistema di valori guida dell'azione di individui e organizzazioni basata su una comune visione del futuro che si desidera realizzare (Barile e Saviano, 2018; Saviano *et al.*, 2018a). Le articolate necessità della transizione impongono, quindi, che la sostenibilità rappresenti un paradigma generale di riferimento condiviso da tutti gli attori rilevanti nelle azioni che impattano sull'ecosistema ambientale, sociale ed economico.

La transizione verso la sostenibilità riconosciuta paradigma di generale riferimento implica che gli attuali sistemi di produzione e di organizzazione sociale e delle risorse naturali siano ripensati in modo coordinato per renderli funzionali a garantire il benessere e la sopravvivenza nel tempo di tutte le forme di vita che popolano il nostro pianeta.

In economia d'impresa, il paradigma della sostenibilità ambisce a modificare il modo in cui le organizzazioni operano, spingendole ad assumere maggiori e più concrete responsabilità nei confronti del raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (Liboni e Cezarino, 2014). In quest'ottica, l'approccio di gestione delle organizzazioni va ripensato incorporando responsabilità di tutela ambientale e sociale in un'ottica di contributo all'azione per lo sviluppo sostenibile e superando i dilemmi generalmente alla base del delicato equilibrio tra valorizzazione economica e sostenibilità ambientale, tipici dei sistemi socio-ecologici complessi in cui prende forma il rapporto tra uomo e natura (Saviano *et al.*, 2021).

In tale contesto, le aree naturali protette, che possono essere considerate come porzioni di ambiente naturale nelle quali sopravvive un equilibrio ecosistemico da salvaguardare, rappresentano una componente particolarmente rilevante su cui agire nella promozione della transizione ecologica. Richiamando l'attenzione alla tutela del patrimonio naturale, offrono non solo importanti servizi ecosistemici per il territorio ma anche opportunità

educative per la collettività favorendo la comprensione del valore della sostenibilità. Pur essendo istituite con la finalità primaria della salvaguardia ambientale, le aree protette rappresentano un potenziale di valorizzazione da diverse prospettive non adeguatamente esplorato. La Legge quadro sulle aree protette, in attuazione degli articoli 9 e 32 della Costituzione, detta, infatti, i principi fondamentali per l'istituzione e la gestione delle aree naturali protette finalizzandole a garantire e promuovere, in forma coordinata, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio naturale del paese (Legge quadro n. 394/1991, art. 1, co. 1). È, dunque, esplicito, nella lettera della norma, il riferimento non solo alla tutela conservativa del patrimonio naturale ma anche alla valorizzazione dello stesso. Ed è nell'ambito della valorizzazione che si offrono importanti opportunità di promozione dello sviluppo sostenibile. Rilevante notare, in proposito, che, come sarà evidenziato, il ruolo delle aree protette nella promozione dello sviluppo sostenibile è esplicitamente alla base di diversi riconoscimenti dell'UNESCO la cui prospettiva più ampia, come ben noto, è quella culturale in un quadro generale di azione per la sostenibilità che integra le prospettive educativa, scientifica e culturale (Saviano, 2022).

Benché tutela e valorizzazione del patrimonio naturale indirizzino verso approcci di gestione, di fatto, diversi in termini di tipologie di attività, esse vanno coordinate e intese come sinergiche. In tal senso, si può ritenere che la gestione delle aree protette assolva al meglio la propria funzione se la tutela è inquadrata in un approccio più ampio di valorizzazione incentrato sulla promozione (anche culturale) di un armonico rapporto tra uomo e natura (Saviano, 2022).

L'intreccio tra prospettiva ambientale e prospettiva culturale è consolidato nell'attuale testo dell'art. 9 della Costituzione che, introducendo in modo esplicito la tutela ambientale, recita:

La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni. La legge dello Stato disciplina i modi e le forme di tutela degli animali.

Interessante notare, ai fini della presente trattazione, che le *Linee guida operative per l'attuazione della Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Mondiale culturale e naturale* prevedono la definizione di “Patrimonio misto” (culturale e naturale) per i beni che corrispondono in parte o in tutto a entrambe le definizioni di patrimonio culturale e naturale¹. Cultura e natura, dunque, possono essere virtuosamente intrecciati. Difatti, l'UNESCO considera i “paesaggi culturali” come “creazioni congiunte dell'uomo e della natura”, che testimoniano l'evoluzione di una società e del suo insediamento nel tempo, quale risultante di dinamiche culturali, economiche e sociali, e ne sostiene la protezione e valorizzazione per il fondamentale contributo alla promozione dell'uso sostenibile del territorio e del mantenimento della diversità biologica.

È, quindi, in tale prospettiva – culturale – di tutela ambientale che il presente capitolo affronta il tema della gestione delle aree protette come paesaggi culturali ponendo alla base della trattazione il riferimento al paradigma della sostenibilità. In tal senso, i modelli e gli approcci di gestione proposti sono ispirati a una visione delle aree protette come modelli di sviluppo sostenibile (Saviano, 2018 e 2022).

13.2 Il sistema delle aree protette in Italia

In Italia, il sistema delle aree protette è molto vario e comprende diverse categorie di riserve naturali, parchi nazionali, parchi regionali e altre forme di tutela ambientale. Il sistema è organizzato su diverse scale amministrative, coinvolgendo sia enti locali sia il governo centrale. Di seguito sono elencate e brevemente descritte le principali categorie che compongono il sistema delle aree protette in Italia²:

- *Parchi Nazionali*: sono costituiti da «aree terrestri, fluviali, lacuali o marine che contengono uno o più ecosistemi intatti o anche parzialmente alterati da interventi antropici, una o più formazioni fisiche, geologiche,

¹ Cfr. <https://whc.unesco.org/en/guidelines/>.

² Le definizioni sono tratte dal sito del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, <https://www.mase.gov.it/pagina/classificazione-delle-aree-naturali-protette>, dove è disponibile l'elenco ufficiale completo delle aree protette, e dal portale dei parchi italiani, <https://www.parks.it/ministero.ambiente/>.

geomorfologiche, biologiche, di rilievo internazionale o nazionale per valori naturalistici, scientifici, estetici, culturali, educativi e ricreativi tali da richiedere l'intervento dello Stato ai fini della loro conservazione per le generazioni presenti e future».

- *Parchi Naturali Regionali e Interregionali*: sono costituiti da «aree terrestri, fluviali, lacuali ed eventualmente da tratti di mare prospicienti la costa, di valore naturalistico e ambientale, che costituiscono, nell'ambito di una o più regioni limitrofe, un sistema omogeneo, individuato dagli assetti naturalistici dei luoghi, dai valori paesaggistici e artistici e dalle tradizioni culturali delle popolazioni locali».
- *Riserve Naturali Statali e Regionali*: sono costituite da «aree terrestri, fluviali, lacuali o marine che contengono una o più specie naturalisticamente rilevanti della flora e della fauna, ovvero presentino uno o più ecosistemi importanti per la diversità biologica o per la conservazione delle risorse genetiche. Le riserve naturali possono essere statali o regionali in base alla rilevanza degli elementi naturalistici in esse rappresentati».
- *Zone umide di interesse internazionale*: sono costituite da «aree acquitrinose, paludi, torbiere oppure zone naturali o artificiali d'acqua, permanenti o transitorie comprese zone di acqua marina la cui profondità, quando c'è bassa marea, non superi i sei metri che, per le loro caratteristiche, possono essere considerate di importanza internazionale ai sensi della convenzione di Ramsar».
- *Altre Aree Protette*: sono «aree (oasi delle associazioni ambientaliste, parchi suburbani ecc.) che non rientrano nelle precedenti classi. Si dividono in aree di gestione pubblica, istituite cioè con leggi regionali o provvedimenti equivalenti, e aree a gestione privata, istituite con provvedimenti formali pubblici o con atti contrattuali quali concessioni o forme equivalenti».
- *Zone di protezione speciale (Zps)*: «designate ai sensi della direttiva 79/409/Cee, sono costituite da territori idonei per estensione e/o localizzazione geografica alla conservazione delle specie di uccelli di cui all'allegato I della direttiva citata, concernente la conservazione degli uccelli selvatici».

- *Zone speciali di conservazione (Zsc)*: «designate ai sensi della direttiva 92/43/Cee, sono costituite da aree naturali, geograficamente definite e con superficie delimitata, che: a. contengono zone terrestri o acquatiche che si distinguono grazie alle loro caratteristiche geografiche, abiotiche e biotiche, naturali o seminaturali (habitat naturali) e che contribuiscono in modo significativo a conservare, o ripristinare, un tipo di habitat naturale o una specie della flora e della fauna selvatiche [...]; b. sono designate dallo Stato mediante un atto regolamentare, amministrativo e/o contrattuale e nelle quali siano applicate le misure di conservazione necessarie al mantenimento o al ripristino, in uno stato di conservazione soddisfacente, degli habitat naturali e/o delle popolazioni delle specie per cui l'area naturale è designata. Tali aree sono indicate come Siti di importanza comunitaria (Sic)».
- *Aree di reperimento terrestri e marine*: «indicate dalle leggi 394/91 e 979/82, costituiscono aree la cui conservazione attraverso l'istituzione di aree protette è considerata prioritaria».

Al fine di cogliere la rilevanza della chiave interpretativa che propone di inquadrare la gestione delle aree protette come paesaggi culturali, è utile richiamare brevemente anche le classificazioni attivate dall'UNESCO, di ulteriore qualificazione della valorizzazione culturale del patrimonio naturale. Le classificazioni del sistema UNESCO di interesse per il patrimonio naturale prevedono³:

- *Patrimonio Mondiale dell'UNESCO*: per il patrimonio naturale, sono individuati «i monumenti naturali costituiti da formazioni fisiche e biologiche o da gruppi di tali formazioni di valore universale eccezionale dall'aspetto estetico o scientifico, le formazioni geologiche e fisiografiche e le zone strettamente delimitate costituenti l'habitat di specie animali e vegetali minacciate, di valore universale eccezionale dall'aspetto scientifico o conservativo, i siti naturali o le zone naturali strettamente

³ Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, Iniziative dell'UNESCO: per il patrimonio mondiale dell'umanità, <https://www.unesco.it/it/iniziative-dellunesco/patrimonio-mondiale/>; per le riserve della biosfera, <https://www.unesco.it/it/iniziative-dellunesco/mab/>; per i geoparchi, <https://www.unesco.it/it/iniziative-dellunesco/geoparchi/>.

delimitate di valore universale eccezionale dall'aspetto scientifico, conservativo o estetico naturale»;

- *Riserve della Biosfera*: comprendono «ecosistemi terrestri, marini/co-stieri o una combinazione degli stessi. Le Riserve promuovono attività di cooperazione scientifica, ricerca interdisciplinare e sostenibilità ambientale nel pieno coinvolgimento delle comunità locali, pertanto rappresentano esempi di best practice nell'ottica dello sviluppo sostenibile e della interazione tra sistema sociale e sistema ecologico».
- *Geoparchi*: definiti come «laboratori per lo sviluppo sostenibile che promuovono la ricognizione e la gestione del patrimonio della Terra e la sostenibilità delle comunità locali con un approccio olistico». Operano, infatti, per «aumentare la conoscenza e la consapevolezza del ruolo e del valore della geodiversità e per promuovere le migliori pratiche di conservazione, educazione, divulgazione e fruizione turistica del patrimonio geologico, secondo un concetto olistico che combina sviluppo sostenibile e comunità locali».

Nonostante la variegata gamma di definizioni e classificazioni delle aree protette, che disegnano un contesto, a livello nazionale e internazionale, piuttosto frammentato, il principale riferimento normativo italiano è ancora la Legge quadro n. 394/1991 che classifica le aree protette definendone all'art. 2 i principi istitutivi di natura giuridica e determinando le competenze attribuite a Stato e Regioni. L'Elenco Ufficiale Aree Protette (EUAP) è periodicamente aggiornato e raccoglie tutte le aree naturali protette, marine e terrestri, ufficialmente riconosciute rappresentando le componenti più rilevanti non solo da un punto di vista dimensionale, ma anche da un punto di vista gestionale, in quanto dotate di proprie strutture di governo. In particolare, ad oggi, i parchi nazionali sono 24 e coprono quasi 1,5milioni di ettari a terra e 71mila a mare; le Aree marine protette, invece, sono 29, per un'estensione di circa 222mila ettari e a esse occorre aggiungere due parchi sommersi e il Santuario internazionale dei mammiferi marini, con altri 2,5milioni di ettari protetti, per un totale di 32 Aree marine protette (dati del VI aggiornamento dell'EUAP).

Il sistema delle aree protette in Italia rappresenta, dunque, una componente preponderante del paesaggio naturale in ragione soprattutto del fatto che oggi le aree protette sono 871 per un totale pari al 10,5% della superficie del

nostro Paese e un 8,82% dello sviluppo costiero italiano⁴. Questi dati evidenziano l'importanza non solo della tutela dell'ambiente nella sua dimensione naturale ma anche della necessaria valorizzazione dello stesso nella sua dimensione culturale quale condizione essenziale al fine di garantire gli equilibri ecologici per le generazioni presenti e future.

In tal senso, le aree protette non solo presentano un elevato valore naturalistico ambientale ma possono dar prova di una capacità di gestione partecipata dell'area che coinvolge il più ampio territorio promuovendo in modo esteso lo sviluppo sostenibile (Saviano, 2018 e 2022).

13.3 Le aree protette come paesaggi culturali

Negli ultimi anni le politiche per la tutela, la conservazione e la valorizzazione delle aree protette hanno visto non soltanto un forte incremento quantitativo, ma anche un'estensione qualitativa. Dapprima indirizzate ad aree incontaminate e a bassa antropizzazione e conseguentemente incentrate su esigenze di pura conservazione degli aspetti naturalistici e della biodiversità, sono venute sempre più a interessare aree territoriali nelle quali insiste una forte presenza umana, sancendo nuovi criteri di individuazione e di gestione delle aree protette. Tale evoluzione si fonda sul riconoscimento delle aree protette come territori antropizzati e, dunque, come paesaggi culturali (Saviano *et al.*, 2018b).

La stessa nozione di paesaggio è evoluta nel tempo, superando l'accezione estetizzante sostanziata nella legislazione italiana a partire dal primo Novecento e completata nel 1939⁵ e assumendo una forte connotazione antropologica e un'ampia significazione culturale. Il paesaggio, dunque, è stato riconosciuto come la testimonianza materiale dell'intera storia di una comu-

⁴ Cfr. <https://www.mase.gov.it/aree-protette#:~:text=In%20Italia%20esistono%20871%20aree,e%20658%20chilometri%20di%20costa>.

⁵ In particolare, la L. 1497/1939 si limitava a singolarità geologiche, a «bellezze panoramiche considerate come quadri naturali», a punti di belvedere da cui godere dello «spettacolo di quelle bellezze» (art. 5) e si incentrava su istanze di tutela per la presunta sopravvivenza della natura incontaminata (Montella, 2016a).

nità (Corboz, 1985), riguardo a ciò che si è conservato e perduto nella continua trasformazione del suo ambiente, così rappresentando il bene culturale per eccellenza in quanto frutto ed espressione di specifiche identità locali (Bonesio, 2007; Tosco, 2007). Tale cognizione si fonda sulla valutazione storica dei fattori ambientali (Gambi, 1972; Clementi, 2002): ogni paesaggio è il frutto dell'elaborazione di uno specifico ambiente naturale ad opera delle comunità che lo hanno abitato in funzione del loro modo di vivere e, dunque, della loro cultura (gusti, valori, abilità, bisogni materiali e immateriali ecc.).

Questo concetto di paesaggio in Italia è stato definitivamente sancito con la prima Conferenza Nazionale sul Paesaggio (Roma, 1999), sottolineando che i paesaggi, intesi come sistemi complessi, sono espressione delle identità culturali locali, meritevoli di essere conservate e trasmesse. In ambito internazionale, dal 1992 l'UNESCO ha inserito nella lista dei Patrimonio Mondiale anche i paesaggi che rappresentano "creazioni congiunte dell'uomo e della natura" (Approfondimento 13.1), sancendone l'elevata qualità culturale quali testimonianze dell'evoluzione nel corso del tempo di una società e del suo insediamento in funzione dei vincoli e delle opportunità presentate dall'ambiente naturale e dagli elementi culturali, economici e sociali che ne connotano l'identità. Inoltre, la Convenzione Europea del Paesaggio (Firenze, 2000, Preambolo) riconosce che il paesaggio, sia eccezionale sia della vita quotidiana e anche degradato, «coopera all'elaborazione delle culture locali e rappresenta una componente fondamentale del patrimonio culturale [...], contribuendo così al benessere e alla soddisfazione degli esseri umani e al consolidamento dell'identità».



Approfondimento 13.1

Paesaggi culturali riconosciuti patrimonio UNESCO

Ad oggi i paesaggi italiani compresi nella lista UNESCO sono: la Costiera Amalfitana (1997); Portovenere, le Cinque Terre e Isole (Palmaria Tino e Tinetto) (1997); il Parco Nazionale del Cilento e il Vallo di Diano, con i siti archeologici di Paestum, Velia e la Certosa di Padula (1998); i Sacri Monti del Piemonte e della Lombardia (2003); la Val d'Orcia (2004); le 12 Ville e i

2 Giardini Medicei della Toscana (2013); i Paesaggi vitivinicoli del Piemonte: Langhe-Roero e Monferrato (2014); le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene (2019).

La nozione antropologica di paesaggio e il riconoscimento delle aree protette come paesaggi culturali (Montella, 2015) implicano la necessità di aggiornarne i criteri di governo e i metodi di gestione. Irrinunciabile risulta l'adozione di una visione globale e di una prospettiva intersettoriale a fondamento di un'attività di tutela dinamica, integrata e partecipata che è presupposto e conseguenza di politiche di valorizzazione.

Anzitutto, occorre tenere in considerazione tutti i molti e diversi aspetti che interagendo determinano l'essenza di un "sistema" paesaggio e che ne connotano l'identità⁶. La presenza di collettività locali (attività produttive, valori ecc.) non può dunque essere ritenuta un fattore di disturbo per la conservazione dell'ambiente naturale, ma va riconosciuta come parte integrante e irrinunciabile dell'area.

Altresì, giacché il paesaggio si trasforma incessantemente a seguito dell'attività umana e il mutamento è dunque una sua caratteristica naturale e imprescindibile, la sua gestione non può limitarsi a istanze di tutela intesa come conservazione dello stato iniziale, né limitarsi all'imposizione di divieti d'uso, che tendendo nel tempo a rendere il paesaggio un'area isolata anziché protetta (Barile *et al.*, 2016; Saviano, 2016). Imprescindibile risulta invece una gestione consapevole e democraticamente vigilata del paesaggio in applicazione di una normativa intersettoriale (Dansero, 1996), poiché la tutela può essere efficacemente perseguita solo attraverso uno sviluppo equilibrato e integrato tra uomo (dimensione sociale ed economica) e ambiente naturale in un'ottica di sviluppo sostenibile (Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente umano, Stoccolma, 1972; IV Convegno Mondiale sui Parchi, Caracas, 1992; Conferenza delle Nazioni Unite, Rio de Janeiro,

⁶ «Ogni selezionamento protettivo operato sul territorio, per quanto rigido ed efficace, ne distrugge l'unità non soltanto culturale, ma anche socio economica, determinando, con la disciplina e i limiti spaziali instaurati, sproporzioni ed errori di insediamenti e di sviluppo» (Astengo, 1967, p. 499).

1992⁷; Carta delle Città Europee per uno sviluppo durevole e sostenibile, Aalborg, 1994; Agenda 2030). Ciò impone, per altro, il coinvolgimento delle comunità locali, ossia di tutti gli stakeholder territoriali, sia a monte che a valle della definizione delle scelte comuni.

Cruciali, dunque, risultano le politiche di valorizzazione. Queste componenti essenziali del patrimonio culturale devono essere gestite in modo da concretizzare tutte le potenziali utilità che da esse possono derivare per il benessere della collettività, così facendone percepire il valore a un numero efficiente di cittadini, ovvero sufficiente da orientare adeguatamente le scelte dei policy maker (Barile *et al.*, 2012a; Montella, 2012; Barile e Saviano, 2014). In particolare, le aree protette sono entità capaci di generare sviluppo endogeno e, dunque, elementi di rivitalizzazione del tessuto sociale ed economico, con particolare riferimento al rafforzamento dell'identità comunitaria locale e del collettivo senso di appartenenza, alla creazione di occupazione e all'attrazione di finanziamenti, nonché alla prevenzione dello spopolamento, che in molti casi è anche una delle principali cause di disastro ambientale e di perdita di diversità biologiche, culturali, storiche e produttive.

In conclusione, le aree protette, quali paesaggi culturali, vanno intese e gestite come beni di rilevanza pubblica e dunque meritori. Esse rientrano e vanno mantenute nelle preferenze di comunità e nella connessa disponibilità a sussidiarle con risorse pubbliche per garantire la loro sopravvivenza e, ancor più, la loro fruizione-utilizzo da parte della comunità locale in modo da trarne tutti i benefici possibili, multidimensionali e multistakeholder. Giacché la loro utilità primaria non coincide con la semplice esistenza, non è dunque plausibile considerarne e tutelarne solo il “valore in sé” (valore di non uso), né limitarsi al “valore di opzione” (percepito da chi vuole riservarsi la possibilità di fruirne in futuro) o “di lascito” (avvertito da chi pensa che debbano essere salvaguardati gli interessi delle generazioni future), ma occorre anche e soprattutto garantirne il valore d'uso diretto (Montella, 2016b, c).

⁷ Tra gli esiti di tale conferenza si considerino in particolare l'Agenda 21, la Dichiarazione di Rio su ambiente e sviluppo, la Convenzione sulla diversità e la Convenzione sui cambiamenti climatici.

Per tali aree, come per qualsiasi bene culturale, tutela e valorizzazione-fruizione risultano, infatti, aspetti funzionalmente correlati l'un l'altro, giacché, come evidenziato, la tutela è presupposto e conseguenza della valorizzazione (cap. 2).

13.4 I paesaggi culturali delle aree protette come modelli di sviluppo sostenibile

Al fine di favorire lo sviluppo di una logica di valorizzazione virtuosamente correlata alla tutela nella gestione delle aree protette, è utile soffermarsi sul concetto di valore e condividerne l'interpretazione.

Ciò che è ancora da superare, in linea con quanto evidenziato nel precedente paragrafo, è la visione del "parco museo", concezione che tende a impedire o vincolare l'azione piuttosto che promuoverla (Barile e Saviano, 2012; Saviano, 2022). I parchi, le aree protette e, più in generale, il patrimonio naturale necessitano di una valorizzazione attiva che favorisca il raggiungimento della finalità istitutiva di promozione di uno sviluppo ecosistemico sostenibile.

Il concetto di valore proposto va oltre l'ottica economica di uso delle risorse e promuove una valorizzazione del patrimonio naturale intesa come espressione dell'esistenza di un armonico rapporto tra uomo e natura. In tale prospettiva, come evidenziato, l'ambiente incontaminato, la biodiversità e il paesaggio frutto dell'azione umana sull'ambiente, esprimono un valore culturale del sito quale testimonianza di civiltà rappresentativa del dinamico evolvere del rapporto tra uomo e natura (Montella, 2012).

Tale prospettiva di riconoscimento di valore culturale colloca le aree protette come sistema aperto nel più ampio patrimonio culturale riconducibile a un territorio, e introduce una funzione educativa di testimonianza viva e vitale di modelli di sviluppo sostenibile: una funzione culturale fondamentale nel favorire la transizione verso la sostenibilità. La dimensione culturale esprime, infatti, un elevato potenziale di valorizzazione nella visione dello sviluppo sostenibile quale paradigma generale di riferimento per l'azione di governo del territorio (Barile e Saviano, 2012).

Il passaggio da una visione dominante dell'area protetta come porzione di ambiente da salvaguardare a una visione incentrata sulle opportunità di

valorizzazione implica il passaggio da una visione “oggettiva” dell’area come ambiente fisico a una visione “soggettiva” della stessa come insieme di possibili chiavi di valorizzazione emergenti dalle diverse prospettive con cui può essere interpretata. Dunque, ci si sposta da un piano fisico a un piano cognitivo su cui si innesta la proposta chiave di lettura del valore culturale dell’area protetta.

In sintesi, la proposta di gestione delle aree protette come paesaggi culturali si concretizza in un’attività di governo e di gestione fondata su una visione che integra la dimensione fisica (ambientale, sociale, economica ecc.) e la dimensione cognitiva (culturale) del territorio dell’area protetta, rendendo, da un lato, la prima funzionale alla seconda, ma anche, dall’altro, la seconda funzionale alla prima; quindi, una circolarità virtuosa e sinergica tra le due dimensioni che trova sintesi nella visione dell’area protetta come “paesaggio culturale”.

In tale ottica, si procede di seguito a illustrare i principali elementi di qualificazione dei riferimenti interpretativi proposti, ponendo in evidenza il valore del territorio “paesaggio” dell’area protetta in un’ottica (culturale) di promozione dello sviluppo sostenibile.

13.5 Gestire le aree protette come paesaggi culturali in ottica di sostenibilità

Come è noto, la gestione tipica delle aree protette richiede un approccio integrato che bilanci la conservazione dell’ambiente e del patrimonio culturale con le esigenze delle comunità locali e del turismo. La sostenibilità è il cardine di questo approccio, essendo volta a garantire che le attività umane siano in armonia con la natura e la cultura locali.

Nella visione che si propone, le aree protette rappresentano luoghi in cui è possibile constatare l’esistenza di un armonico rapporto tra uomo e natura che interessa sia le attività umane, sia quelle economico-produttive, sociali, fino a coinvolgere quelle culturali (Saviano, 2018). Ciò è anche in linea con l’orientamento internazionale, che è alla base delle linee guida per la gestione delle aree protette, dove lo sviluppo sostenibile è la finalità ultima della gestione, che deve adottare un approccio “ecosistemico” e condurre alla creazione di sistemi di aree protette (Day *et al.*, 2019).

In tale prospettiva, di grande ausilio è il riferimento al modello di area protetta come *Riserva della Biosfera* proposto nel Programma MaB (*Man and the Biosphere*) dell'UNESCO, in quanto il modello indirizza verso l'adozione di un'ottica condivisa di sviluppo sostenibile che integra i diversi attori del più ampio territorio su cui insiste. Infatti, la zonizzazione adottata nel modello MaB afferma con chiarezza una visione aperta dell'area protetta.

Le tre zone in cui è perimetrata l'area protetta – *core, buffer e transition* – ambiscono a comporre un *sistema territoriale vitale* (Golinelli, 2002; Barile e Golinelli, 2008; Saviano, 2018, 2022) finalizzato a diffondere sul territorio più ampio di riferimento un modello di sviluppo sostenibile, il cui cuore è un armonico rapporto tra uomo e natura. In tal senso, una progressiva estensione dell'area sarebbe prova di una sempre più diffusa condivisione del paradigma di sviluppo adottato (Saviano, 2022).

Nella definizione della strategia di governo dell'area protetta come paesaggio culturale è, quindi, fondamentale porre l'accento sulla visione del paesaggio come prodotto del rapporto interattivo di reciproca modificazione fra organismi viventi e ambiente e assume particolare rilievo l'interpretazione della valenza dell'area protetta quale bene pubblico e meritorio. Ciò sottolinea l'importanza del coinvolgimento e della collaborazione tra le diverse soggettività di governo del territorio sistema vitale con particolare rilievo del ruolo del soggetto ordinatore quale attore responsabile della definizione del sistema di vincoli e regole in cui si sviluppano le dinamiche vitali del territorio e, quindi, come diremo di seguito, delle "necessità" alle quali vanno conformate azioni e attività di tutti gli attori, quale condizione per la realizzazione della sostenibilità.

Riserva della biosfera e Territorio sistema vitale offrono utili framework di riferimento su cui fondare la definizione di un insieme organizzato di strategie, politiche, strumenti e azioni finalizzate a guidare lo sviluppo, l'utilizzo e la conservazione di una determinata area guidati da una prospettiva di sostenibilità.

13.5.1 Il programma MaB dell'UNESCO: un framework di riferimento

Il programma MaB (*Man and the Biosphere*) dell'UNESCO è un'iniziativa internazionale lanciata nel 1971 con la finalità di promuovere la conserva-

zione della biodiversità e lo sviluppo sostenibile attraverso la gestione integrata delle risorse naturali e delle comunità umane. Il programma mira a stabilire e gestire riserve della biosfera, che sono aree designate per la conservazione e lo sviluppo sostenibile in base a criteri scientifici e partecipativi.

Le riserve della biosfera sono siti pilota che promuovono un equilibrio armonioso nel rapporto tra l'uomo e l'ambiente. La zonizzazione prevede tre aree principali:

1. *Zona centrale (area core)*: area nucleo della riserva, riservata alla conservazione della biodiversità e alla ricerca scientifica. Le attività umane sono limitate e controllate per minimizzare l'impatto sull'ecosistema.
2. *Zona tampone (area buffer)*: area che circonda la zona centrale e funge da cuscinetto tra l'area nucleo e l'area più esterna di transizione. In quest'area è possibile svolgere attività di gestione sostenibile delle risorse naturali e di sviluppo socio-economico compatibile con la conservazione.
3. *Zona di transizione (area transition)*: l'area più esterna della riserva che comprende le comunità umane che vivono e lavorano nelle vicinanze della riserva. In quest'area è possibile promuovere pratiche di sviluppo sostenibile che tengano conto tanto delle esigenze delle persone quanto della conservazione dell'ambiente.

Il programma MaB si basa su una serie di principi fondamentali, tra cui è utile evidenziare il ruolo centrale della partecipazione delle comunità locali nella gestione delle riserve della biosfera, che rappresenta un elemento chiave del riconoscimento unito alla promozione della ricerca scientifica e del monitoraggio ambientale, alla cooperazione internazionale e allo scambio di conoscenze e migliori pratiche tra i siti MaB in tutto il mondo.

Il programma MaB dell'UNESCO fornisce un modello di riferimento importante nella gestione volta alla valorizzazione "culturale" delle aree protette, specialmente per quelle che mirano a integrare la conservazione della biodiversità con lo sviluppo sostenibile e il coinvolgimento delle comunità locali. Sebbene possa non essere il modello esclusivo applicabile a tutte le aree protette, le relative pratiche e i principi fondanti sono ampiamente con-

siderati pertinenti e utili per molte realtà diverse. Tuttavia, le specifiche esigenze e caratteristiche di ciascuna area protetta possono richiedere adattamenti e approcci ad hoc. Pertanto, mentre il programma MaB può fungere da guida e ispirazione, è importante adattare le strategie di gestione alle particolari circostanze e contesti locali di ciascuna area protetta.

Ciò rende necessaria l'adozione di un modello di governance in cui siano definiti con chiarezza ruoli e responsabilità sulla base della individuazione dell'ampia varietà di attori coinvolti. A tal fine, di seguito, si riporta il modello del *territorio sistema vitale* che, qualificando l'azione di un organo di governo capace di indirizzare efficacemente la gestione operativa dell'area, indirizza a coordinare e conciliare la molteplicità di interessi e attese dei diversi attori, non sempre convergenti con quelli delle aree protette, al fine di rendere efficace il processo di integrazione delle risorse disponibili necessario a una valorizzazione unitaria dell'area.

13.5.2 Il territorio sistema vitale: un modello di riferimento

La multi-dimensionalità e la varietà che caratterizzano intrinsecamente la complessità della sostenibilità non possono essere riconosciute pienamente se non si adotta un'ampia ottica (eco)sistemica (Barile *et al.*, 2011; Barile *et al.*, 2012b, 2022; Barile e Saviano, 2018; Saviano e Montella, 2017). Questa premessa è necessaria alla comprensione della caratterizzazione intrinsecamente articolata dell'area protetta, caratterizzazione che si arricchisce ulteriormente guardando all'area protetta come ambiente antropizzato in un'ottica di paesaggio culturale.

Rispetto alle esigenze di unitarietà della visione che derivano da tale complessità, il modello di gestione del *territorio come sistema vitale* proposto dall'Approccio Sistemico Vitale (ASV) fornisce un utile framework unitario di riferimento che si basa sulla visione del *territorio come sistema vitale* (Golinelli, 2002; Barile e Golinelli, 2008), ossia come entità dotata di una propria finalità, in grado di esprimere una propria vocazione intesa quale proprietà emergente del sistema, dipendente dalle caratteristiche dello spazio territoriale in un determinato istante, contraddistinta da un organo di governo in grado di indirizzarne lo sviluppo complessivo, oggetto di decisioni strategiche e operative.

La gestione delle aree protette coinvolge una combinazione di enti locali, organizzazioni non governative, comunità locali e autorità governative a diversi livelli. La tutela dell'ambiente e la promozione dello sviluppo sostenibile sono obiettivi fondamentali di questi programmi.

L'attività di governo del sistema territoriale si sostanzia nell'interpretazione, rappresentazione e coordinamento delle istanze dei diversi stakeholder in modo da definire e promuovere una strategia di sviluppo territoriale atta a generare valore.

Le attività chiave dell'organo di governo sono:

- delimitazione dell'area cui si riferiscono le decisioni di governo;
- definizione delle specifiche finalità del sistema, delle linee guida di sviluppo e degli assi di intervento;
- allocazione delle risorse necessarie per l'implementazione della strategia di sviluppo;
- integrazione e coordinamento delle componenti presenti nel territorio e delle azioni di sviluppo territoriale;
- recepimento delle proposte progettuali provenienti dal basso.

In relazione alle attività di governo, è possibile distinguere tre funzioni fondamentali in cui si estrinseca il governo del territorio:

- funzioni del *Soggetto ordinatore*: definizione delle linee di sviluppo, identificazione degli ambiti prioritari di intervento rispetto agli specifici contesti di sviluppo territoriale e alla relativa allocazione di risorse, specificazione delle modalità di delega ai soggetti coordinatori, valutazione delle relazioni tra i diversi soggetti coordinatori, sviluppo del consenso;
- funzioni del *Soggetto coordinatore*: analisi delle componenti di dotazione e sistemiche su cui incidono le linee guida definite dal Soggetto ordinatore, valutazione della compatibilità tra le diverse componenti, creazione dei presupposti per l'integrazione tra le componenti sistemiche e di dotazione, identificazione della necessità di nuove componenti sistemiche e di dotazione;

- funzioni del *Soggetto proponente*: identificazione di specifici progetti di sviluppo e valorizzazione dell'area, definizione delle modalità di gestione del progetto. Generalmente, è il soggetto proponente che assume la funzione di gestione nella fase di implementazione del progetto.

La Figura 13.1 propone una rappresentazione di sintesi del “sistema vitale area protetta” come “paesaggio antropizzato” che è alla base della chiave di gestione e di valorizzazione proposta. La rappresentazione evidenzia, nell'azione di governo e gestione a partire dalla zona core dell'area protetta, il progressivo affievolimento del regime di vincolo verso l'area buffer prima, l'area transition poi e, infine, verso l'esterno; affievolimento qualificato dal progressivo ampliamento delle tipologie di attività consentite finalizzato a favorire, nonostante i vincoli, la piena realizzazione di attività di conservazione e monitoraggio, ricerca scientifica, economiche, educative nonché ricreative e di socializzazione, che per le modalità “sostenibili” attraverso cui sono realizzate, facciano da modello per il territorio più esteso attraverso attività di comunicazione e coinvolgimento.

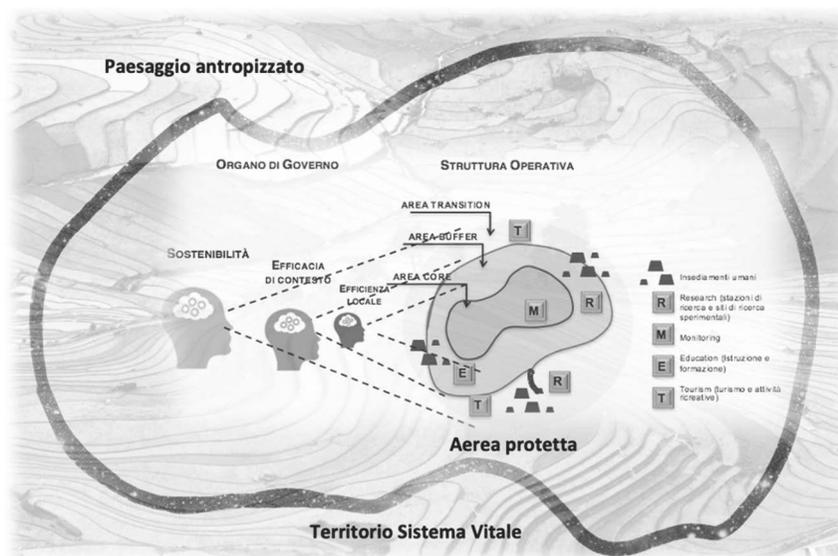


Figura 13.1 Rappresentazione del sistema vitale area protetta come paesaggio antropizzato

Fonte: elaborazione propria da Saviano, 2022.

L'azione di governo e di gestione deve far sì che si realizzino la missione e le strategie di valorizzazione dell'area attraverso:

- la valorizzazione delle componenti di dotazione dell'area;
- il coordinamento tra i comportamenti delle componenti sistemiche direttamente e indirettamente coinvolte nei processi di tutela e di valorizzazione;
- l'attrazione di nuove risorse e nuove componenti per incrementare le opportunità di valorizzazione;
- la ricerca di consonanza tra le componenti.

13.5.3 Elementi di gestione dell'area protetta in ottica culturale di sostenibilità

La gestione caratteristica dell'area protetta in chiave culturale si concentra, innanzitutto, su attività di *conservazione* e *valorizzazione* dell'area quale componente di un patrimonio culturale, oltre che naturale, ambientale, sociale ecc. Dunque, le attività tipiche di preservazione dei siti storici, di promozione delle tradizioni culturali, di sviluppo dell'artigianato locale e di altri simili elementi sono svolte ponendo l'accento su una prospettiva tesa a definire e comunicare l'identità culturale della zona e, soprattutto, la tipica vocazione alla sostenibilità.

Inoltre, da un punto di vista metodologico, considerate le articolate esigenze di integrazione delle risorse e di co-creazione del valore, è necessario prevedere attività di *collaborazione* e di *coordinamento*: la gestione delle aree protette, integrate nei territori più estesi, deve innestarsi sulla condivisa visione culturale coinvolgendo, come evidenziato, le diverse parti interessate, come enti governativi, organizzazioni non governative, comunità locali, organizzazioni private ecc., nelle specificità dei relativi ruoli di soggetti ordinatori, coordinatori e proponenti. Una collaborazione efficace e un coordinamento attivo tra questi attori sono fondamentali per promuovere e realizzare una gestione orientata a valorizzare il potenziale offerto dalla visione cognitivo-culturale dell'area protetta nella transizione verso la sostenibilità. La valenza culturale del paesaggio offerto dall'area protetta implica, infatti, che la gestione della stessa sia, nei vari modi possibili e in funzione dell'identità vocazionale del territorio, incorporata nel governo e

nella gestione dell'intero sistema territoriale, gestione che generalmente travalica i confini amministrativi richiedendo, anche per questo, un significativo sforzo di coordinamento tra le diverse categorie di attori coinvolti.

Ulteriormente, proprio in funzione dell'ampia varietà governata e gestita, non si può prescindere dall'espletare una costante attività di *monitoraggio* e *adattamento*: i piani di gestione devono essere flessibili e adattabili. Il monitoraggio costante delle condizioni ambientali, culturali ed economiche consente di apportare aggiustamenti quando necessario e di assicurare che gli obiettivi di sostenibilità siano continuamente perseguiti.

Infine, essenziale al successo dell'approccio, come tipicamente previsto nella gestione delle aree protette, è il *coinvolgimento delle comunità locali*: le comunità locali sono parte integrante dei territori e offrono potenzialità rilevanti per connotare in modo distintivo la caratterizzazione culturale dei paesaggi delle aree protette, proprio in quanto componente sociale di quei sistemi socio-ecologici definiti dal rapporto tra uomo e natura. Coinvolgere attivamente e in modo consapevole le comunità nella definizione e nella realizzazione delle strategie di gestione delle aree protette è fondamentale affinché l'ottica di sostenibilità sia responsabilmente condivisa e resa attiva da tutta la comunità locale. Un approccio partecipativo può, inoltre, garantire una migliore comprensione delle esigenze locali e agevolare la promozione della sostenibilità a lungo termine.

I principali elementi e momenti dell'attività di governo e di gestione sono riconducibili ai seguenti:

- *Analisi del contesto*: raccolta e analisi di dati e informazioni relative al territorio, come le caratteristiche geografiche, la demografia, l'economia, l'ambiente naturale, la cultura e la storia. Quest'analisi fornisce una base per comprendere le esigenze e le potenzialità del territorio.
- *Pianificazione del territorio*: sulla base dell'analisi del contesto, vengono sviluppati piani e programmi che definiscono obiettivi, strategie e azioni per la gestione sostenibile del territorio. Questi piani possono includere piani urbanistici, piani paesaggistici, piani di sviluppo economico, piani di mobilità, piani di gestione delle risorse naturali, tra gli altri. La definizione di piani di gestione del territorio è un elemento chiave per

la gestione sostenibile delle aree protette. Questi piani definiscono obiettivi, strategie e azioni specifiche per la conservazione del patrimonio culturale, la gestione del territorio e lo sviluppo sostenibile.

- *Pianificazione per l'emergenza e la conservazione*: la preparazione per situazioni di emergenza, come incendi o calamità naturali, è essenziale. Piani specifici devono essere elaborati per proteggere il patrimonio culturale e naturale in caso di eventi avversi.
- *Pianificazione finanziaria*: meccanismi finanziari, come fondi per la conservazione o incentivi per progetti sostenibili, possono essere implementati per supportare la gestione a lungo termine delle aree protette come paesaggi culturali.
- *Regolamentazione e normative*: i piani territoriali vengono tradotti in strumenti normativi e regolamentari, come piani regolatori comunali, norme urbanistiche, leggi ambientali ed edilizie, che disciplinano l'uso del suolo e le attività sul territorio. Questi strumenti regolamentari stabiliscono criteri e limiti per la pianificazione e lo sviluppo del territorio. Leggi e regolamenti specifici possono essere introdotti per proteggere e gestire le aree protette come paesaggi culturali. Questi strumenti legali delineano le restrizioni e le linee guida per le attività umane nell'area al fine di preservare il patrimonio culturale.
- *Coinvolgimento delle parti interessate*: è essenziale coinvolgere attivamente le parti interessate, inclusi residenti locali, comunità indigene, organizzazioni non governative, settore privato, istituzioni pubbliche e gruppi di interesse, nel processo decisionale e nella gestione del territorio. Il coinvolgimento delle parti interessate favorisce una maggiore accettazione sociale delle decisioni e promuove una governance partecipativa e inclusiva.
- *Collaborazione inter-istituzionale*: la collaborazione tra diverse istituzioni e organizzazioni è un elemento chiave. La gestione condivisa delle aree protette coinvolge spesso enti governativi, organizzazioni non governative, comunità locali e altri attori interessati.
- *Coinvolgimento delle comunità locali*: nell'area protetta è fondamentale la partecipazione attiva delle comunità locali, per esempio, attraverso

consigli consultivi locali, partenariati con associazioni culturali e iniziative di coinvolgimento che valorizzano le tradizioni locali.

- *Comunicazione*: al fine di attivare la funzione delle aree protette come modelli di sviluppo sostenibile sono fondamentali le attività di comunicazione rivolte all'intero sistema territoriale vitale che include l'area protetta come componente chiave di dotazione e si estende all'esterno.
- *Gestione delle risorse naturali*: la gestione sostenibile delle risorse naturali, come suolo, acqua, foreste, habitat naturali, è un componente importante della gestione del territorio. Questo può includere pratiche di conservazione, restauro ecologico, gestione forestale sostenibile, protezione delle aree protette e promozione dell'agricoltura sostenibile.
- *Restauro e conservazione*: progetti specifici di restauro e conservazione possono essere implementati per preservare monumenti, siti archeologici e altri elementi culturali all'interno dell'area protetta.
- *Monitoraggio e valutazione*: Il monitoraggio costante delle dinamiche territoriali e l'analisi degli impatti delle politiche e degli interventi sono fondamentali per valutare l'efficacia della gestione del territorio e apportare eventuali correzioni o aggiustamenti. Questo può includere il monitoraggio dell'uso del suolo, della qualità dell'aria e dell'acqua, delle dinamiche demografiche ed economiche, tra gli altri. L'uso di tecnologie avanzate per il monitoraggio delle condizioni ambientali e culturali può facilitare una gestione più efficace. Sistemi di sorveglianza satellitare, sensori ambientali e altre tecnologie possono essere utilizzati per monitorare le attività umane e l'andamento degli ecosistemi.

In Italia, ci sono diversi esempi di aree protette gestite secondo il modello qui proposto e intese quali *Living Laboratory* (LL) per la sperimentazione e sviluppo sostenibile del territorio adottando un approccio che integra la conservazione del patrimonio naturale e culturale (Caso 13.1).


Caso 13.1
Il Parco Nazionale del Circeo

Il Parco Nazionale del Circeo è caratterizzato da una combinazione di ecosistemi naturali, paesaggi costieri e testimonianze storiche e culturali. Ecco alcuni aspetti chiave della gestione del parco che vengono presi in considerazione applicando il modello di gestione proposto:

- ***Paesaggio culturale:*** il parco include siti archeologici di notevole importanza, come le Grotte di Tiberio, che risalgono all'epoca romana, e testimonianze dell'antica attività agricola e pastorale.
- ***Coinvolgimento delle comunità locali:*** la gestione del parco coinvolge attivamente le comunità locali nelle decisioni e nelle attività di conservazione. Il coinvolgimento delle comunità è cruciale per preservare le tradizioni locali e garantire il successo delle iniziative di gestione.
- ***Educazione ambientale e culturale:*** il parco promuove programmi educativi rivolti sia ai visitatori che alle comunità locali, focalizzati sulla conservazione del patrimonio culturale e naturale della zona. Questi programmi cercano di aumentare la consapevolezza e il rispetto per il paesaggio culturale.
- ***Turismo sostenibile:*** date le sue caratteristiche naturali e culturali, il turismo è una componente importante per il Parco del Circeo. La gestione mira a promuovere un turismo sostenibile che rispetti l'ambiente e la cultura locale, evitando impatti negativi sulla zona.
- ***Collaborazione con enti locali:*** la gestione del parco coinvolge enti locali, organizzazioni non governative e altri attori del territorio per garantire una gestione integrata e una collaborazione efficace nella conservazione del paesaggio culturale.
- ***Piani di conservazione e sviluppo:*** il parco ha piani di gestione che integrano la conservazione del patrimonio naturale e culturale con lo sviluppo sostenibile. Questi piani definiscono strategie a lungo termine per la gestione equilibrata delle risorse.

Il Parco Nazionale del Circeo rappresenta un esempio di successo di gestione integrata di un'area protetta che valorizza tanto il patrimonio naturale quanto il patrimonio culturale, coinvolgendo attivamente le comunità locali e promuovendo la sostenibilità a lungo termine.

Per quanto attiene alle possibili direttrici di valorizzazione, la chiave culturale si offre come approccio distintivo rispetto a diverse linee di azione (Approfondimento 13.2), che devono innestarsi sull'identità vocazionale

dell'area protetta e del più ampio territorio che la include e che si muovono tra attività scientifiche, economiche e culturali (Saviano, 2022).



Approfondimento 13.2

Possibili direttrici di valorizzazione dell'area protetta come modello di sviluppo sostenibile

- **Promozione della sostenibilità:** la promozione della sostenibilità in tutte le dimensioni ambientale, economica, sociale e culturale è centrale nell'attività di gestione dell'area protetta come paesaggio culturale. La promozione attiva sul territorio di pratiche di sviluppo sostenibile, come l'uso efficiente delle risorse, la protezione dell'ambiente, l'inclusione sociale e la riduzione delle disuguaglianze, qualifica il valore culturale dell'area come modello di sviluppo sostenibile.
- **Educazione ambientale e culturale:** è strategico lo sviluppo di programmi educativi mirati a sensibilizzare le comunità locali e i visitatori sulla storia, la cultura e l'importanza del paesaggio, sollecitando la fruizione del valore culturale. L'educazione aiuta a promuovere una connessione più profonda con l'area e stimola comportamenti consapevoli assolvendo la funzione di promozione dello sviluppo sostenibile. La definizione di un programma di educazione ambientale e culturale è intrinseca alla gestione dell'area protetta e assume la funzione importante di sensibilizzazione della popolazione locale ma anche dei visitatori sulla lettura culturale del paesaggio vissuto e fruito necessaria al fine di favorire la comprensione dell'importanza della conservazione e della sostenibilità. Questo può contribuire significativamente a creare una cultura diffusa di rispetto verso l'ambiente e la cultura locale.
- **Turismo sostenibile:** la gestione delle aree protette spesso include programmi per regolare il turismo in modo sostenibile promuovendo un turismo responsabile che rispetti la cultura locale, minimizzi l'impatto ambientale e contribuisca al benessere delle comunità. Inoltre, nella prospettiva proposta, la dimensione culturale dell'attività turistica, ricondotta al paesaggio delle aree protette e incentrata sulla responsabilità, si arricchisce di più numerosi elementi di valorizzazione che emergono dalla fruizione del paesaggio-territorio come spazio di vitalità sostenibile, indirizzando il fruitore a godere di elementi di rappresentazione che narrano, in modo coinvolgente per il fruitore, la storia del paesaggio come frutto e testimonianza di un armonico rapporto tra uomo e natura.
- **Agricoltura sostenibile:** una significativa potenzialità di valorizzazione delle aree protette in chiave culturale deriva dall'agricoltura sostenibile. La valorizzazione culturale dell'adozione di pratiche agricole sostenibili e

dell'impegno per la conservazione delle varietà locali verso le zone transition ed esterne all'area protetta possono contribuire in modo esemplare alla promozione di modelli di sviluppo sostenibile, rendendo virtuoso il legame tra sostenibilità ecologica ed economica, e anche sociale facendo leva su modelli di gestione inclusiva oltre che sostenibile.

Riferimenti bibliografici

- ASTENGO G. (1967), "Tutela e valorizzazione dei beni culturali ambientali. Per la salvezza dei beni culturali in Italia", in *Atti e documenti della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*, vol. I., Colombo, Roma, pp. 437-504.
- BARILE S., GOLINELLI C. M. (2008), "Modalità e limiti dell'azione di governo del territorio in ottica sistemica", in Barile S., a cura di, *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, 2ª ed., Giappichelli, Torino, pp. 243-268.
- BARILE S., GOLINELLI G.M., MONTELLA M., SAVIANO M. (2012a), "A systems view of cultural heritage. The case of landscape", in Morvillo A., edited by, *Advances in Tourism Studies. In Memory of Clara S. Petrillo*, McGraw-Hill, Milano, pp. 361-379.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2011), "Enhancement, value and viability of cultural heritage: Towards a service-based systems approach", in Polese F., Gummesson E., Mele C., edited by, *Service-Dominant Logic, Network & Systems Theory and Service Science: Integrating three perspectives for a new service agenda*, Giannini, Napoli, pp. 1-23.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2012b), "A service-based systems view of cultural heritage", *Journal of Business Market Management*, 5(2), pp. 106-136.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012), "Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali", in Golinelli G.M., a cura di, *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.
- BARILE S., SAVIANO M. (2014), "Resource integration and value co-creation in cultural heritage management", in Aiello L., edited by, *Handbook of research on management of cultural products: E-relationship marketing and accessibility perspectives*, IGI Global, Hersey, pp. 58-82.

- BARILE S., SAVIANO M. (2018), "Complexity and sustainability in management: insights from a systems perspective", in Barile S., Pellicano M., Polese F., edited by, *Social Dynamics in a Systems Perspective*, Springer, Cham, pp. 39-63.
- BARILE S., SAVIANO M., COZZOLINO A., IANDOLO F. (2022), "Il management dei beni culturali tra essenza ed assenza", *Il capitale culturale*, 12, pp. 35-54.
- BARILE S., TOMMASETTI A., SAVIANO M. (2016), "I parchi e le aree protette tra funzione di tutela e finalità di valorizzazione in ottica di sostenibilità", in Golinelli G.M., a cura di, *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Wolters Kluwer Italia-Cedam, Padova, pp. 67-113.
- BONESIO L. (2007), *Paesaggio, identità e comunità tra locale e globale*, Diabasis, Reggio Emilia.
- CLEMENTI A., a cura di (2002), *Interpretazioni di paesaggio*, Meltemi, Roma.
- COE – CONSIGLIO D'EUROPA (2000), *Convenzione Europea del Paesaggio*, Firenze, 20 ottobre.
- CORBOZ A. (1985), "Il territorio come palinsesto", *Casabella*, 516(9), pp. 22-27.
- DANSERO E. (1996), *Ecosistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale tessile*, FrancoAngeli, Milano.
- DAY J., DUDLEY N., HOCKINGS M., HOLMES G., LAFFOLEY D.D.A., STOLTON S., WELLS S.M. (2019), *Guidelines for applying the IUCN protected area management categories to marine protected areas*, IUCN, Gland, Switzerland.
- GAMBI L. (1972), "I valori storici dei quadri ambientali", in *Storia d'Italia, I, I caratteri originali, Il territorio e l'ambiente*, 13, Einaudi, Torino, pp. 3-60.
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- LIBONI L., CEZARINO L. (2014), "Strategy for sustainability in a Brazilian sugarcane industry", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 10(1), pp. 2-12.
- MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M., a cura di, *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 3-70.
- MONTELLA M. (2015), "Identità e missione dei beni ambientali e delle aree protette", in Golinelli G.M., a cura di, *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Wolters Kluwer-Cedam, Padova, pp. 3-66.
- MONTELLA M. (2016a), "Bellezze naturali", in Montella M., a cura di, *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova, pp. 56-60.

- MONTELLA M. (2016b), "Beni pubblici e beni meritori", in Montella M., a cura di, *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova, pp. 9-11.
- MONTELLA M. (2016c), "Valore", in Montella M., a cura di, *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova, pp. 109-112.
- SAVIANO M. (2016), "Il valore culturale del patrimonio naturale nella promozione dello sviluppo sostenibile", *Sinergie*, 34(99), pp. 168-194.
- SAVIANO M. (2018), *Gestione e valorizzazione dei parchi e delle aree protette in ottica di sostenibilità*, Giappichelli, Torino.
- SAVIANO M. (2022), *Le aree protette come modelli di sviluppo sostenibile nella transizione ecologica*, Giappichelli, Torino.
- SAVIANO M., COSIMATO S., LETTIERI M. (2021), *Dalla responsabilità sociale d'impresa all'impresa sostenibile. Schemi interpretativi e approcci operativi*, Giappichelli, Torino.
- SAVIANO M., DI NAUTA P., MONTELLA M.M., SCIARELLI F. (2018a), "The cultural value of protected areas as models of sustainable development", *Sustainability*, 10(5), pp. 1567-1586.
- SAVIANO M., DI NAUTA P., MONTELLA M.M., SCIARELLI F. (2018b), "Managing protected areas as cultural landscapes: The case of the Alta Murgia National Park in Italy", *Land Use Policy*, 76, pp. 290-299.
- SAVIANO M., MONTELLA M.M. (2017), "Enhancement and sustainability in cultural heritage management. The contribution of a systems perspective, in Cerquetti M., edited by, *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage*, eum, Macerata, pp. 149-178.
- TOSCO C. (2007), *Il paesaggio come storia*, Il Mulino, Bologna.

Cultura e turismo nella prospettiva del wellness tourism

Il patrimonio culturale esercita un ruolo fondamentale nella creazione di valore turistico, contribuendo ad accrescere il capitale simbolico dei luoghi e a differenziare le *value propositions* delle imprese e delle destinazioni turistiche. Quest'aspetto è particolarmente rilevante in Italia, un paese che si distingue per le sue risorse storiche, culturali e naturali e per il suo elevato standard di vita, emblematicamente rappresentato dallo slogan "Italian way of living". Nell'attuale scenario turistico internazionale, tale contesto può rappresentare un'opportunità per intercettare e soddisfare la crescente domanda di esperienze legate al benessere, ambito nel quale la cultura svolge un ruolo imprescindibile. Obiettivo del capitolo è illustrare come il patrimonio culturale materiale e immateriale possa rappresentare un asset strategico per intercettare la crescente domanda di turismo del benessere. Inoltre, il contributo propone un modello concettuale di destinazioni di benessere "intelligenti" a trazione culturale (*culture-driven smart wellness destinations*). Tale concetto vuole identificare le destinazioni come luoghi dotati di risorse culturali tangibili e intangibili capaci di coniugare la prospettiva della sostenibilità e della tecnologia con l'obiettivo di generare valore e benessere per i viaggiatori, nel rispetto dei vincoli ecosistemici, economici e sociali dei residenti e degli attori economici.

di *Tonino Pencarelli e Mauro Dini*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- interdipendenza tra patrimonio culturale e turismo;

- **definizione ampia di turismo culturale e connessioni con il *wellness tourism*,**
 - **tipologie di destinazioni culturali nella prospettiva del benessere;**
 - **destinazioni turistiche intelligenti a trazione culturale (culture-driven smart wellness destinations).**
-

14.1 Introduzione¹

Nel nostro Paese, il turismo culturale fonda il suo potenziale socio-economico sulla presenza diffusa di una molteplicità di risorse culturali tangibili e intangibili (Richards, 2021). Esse rappresentano uno straordinario patrimonio ereditato dalla storia e dalla natura e alimentato dalle comunità locali, concorrendo potenzialmente a mantenere e accrescere l'attrazione e la competitività turistica del Paese. La capillare diffusione di attrattori culturali in tutto il territorio qualifica il nostro Paese come un autentico “museo a cielo aperto”, ove per altro quasi un comune su tre ospita almeno una struttura museale e in alcune regioni i musei sono presenti in oltre il 50% dei comuni (Solima, 2020, p. 103).

Tuttavia, in Italia, questo patrimonio spesso non viene valorizzato al meglio, né per i residenti, né per i proprietari del capitale culturale, da un lato non sfruttandone le potenzialità turistiche ed economiche e, dall'altro lato, mettendo a rischio la sostenibilità economica e finanziaria del *cultural heritage* italiano². Le possibili entrate derivanti dalla fruizione turistica degli asset culturali possono integrare e accrescere il flusso dei mezzi necessari per l'efficace conservazione, tutela e gestione del patrimonio culturale. Questo mette subito in evidenza il potenziale generativo di valore indotto dalle molteplici sinergie possibili tra risorse culturali e turismo, tanto che l'alleanza tra cultura e turismo può definirsi un fruttuoso “matrimonio d'interessi”. Il comparto del turismo e quello della cultura presentano, infatti, molteplici complementarità, declinabili in termini di politiche, risorse, attività e prodotti (Moretti, 2009, p. 87) e dalle quali emergono reciproche utilità per gli operatori della cultura e per le imprese turistiche (Pen-

¹ Lavoro parzialmente finanziato dal MIMIT, su progetto FSC “Pesaro CTE SQUARE”, CUP D74J22000930008.

² Questa parte riprende, con alcune modifiche e integrazioni, alcune riflessioni sviluppate in Pencarelli (2022).

carelli *et al.*, 2013). Le sinergie tra attività culturali e turismo derivano innanzitutto dalla presenza di infrastrutture e servizi (informazione e accoglienza, trasporto, alloggio, ristorazione, guide turistiche, attività artigiane e commerciali ecc.), funzionali alla positiva fruizione delle offerte culturali. Del resto, nelle destinazioni, la qualità percepita della visita a musei o siti archeologici, la visione dei paesaggi, la partecipazione a concerti, rappresentazioni teatrali o ad altri eventi culturali dipendono dalla qualità e dalla disponibilità di strutture di accoglienza e di accessibilità turistica, fattori che consentono ai visitatori di fruire con soddisfazione delle esperienze culturali, amplificandone il valore d'uso derivante da un positivo rapporto tra benefici e sacrifici. Il patrimonio culturale è, a sua volta, funzionale alla creazione di valore turistico, contribuendo a incrementare il capitale simbolico dei luoghi e a differenziare le offerte che le imprese e le destinazioni turistiche rivolgono ai viaggiatori. La presenza della componente culturale nei prodotti turistici consente agli operatori economici di accrescere la distintività dell'offerta e di posizionarla in modo originale e unico rispetto alla concorrenza mondiale, aumentando la competitività dei territori.

La maggiore specificità dell'offerta turistica italiana consiste, a nostro avviso, non tanto, e comunque non solo, nella bellezza del patrimonio ambientale, rintracciabile in numerose destinazioni internazionali, quanto, e forse soprattutto, nella ricchezza di originalità storica, culturale, antropica e di biodiversità che traduce i paesaggi naturali in paesaggi antropici unici (Montella, 2012), che rendono la nostra nazione, agli occhi dei turisti mondiali, il "Bel Paese". Questo implica che la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale sia vitale per molte località i cui flussi turistici sono in varia misura connessi con queste risorse territoriali (Dini *et al.*, 2023). Occorre sottolineare, al riguardo, che la dotazione culturale territoriale ha un potenziale generativo di valore che possiamo definire *multistakeholder* e multidimensionale: *multistakeholder*, poiché la cultura crea valore e benefici individuali e collettivi a livello psicologico, emotivo e cognitivo per i molteplici fruitori potenziali, ossia i cittadini, gli studenti, i pendolari e i turisti; multidimensionale, poiché le risorse culturali possono contribuire a creare valore per le imprese e le organizzazioni turistiche e della cultura, per le quali il valore si riferisce agli aspetti economici volti a garantire almeno la redditività necessaria ad assicurare la remunerazione dei fattori impiegati nell'attività per garantire

la sopravvivenza e il vitalismo del sistema aziendale. Vi è poi da considerare il valore che la dotazione del patrimonio culturale può generare per le comunità residenti e gli altri attori sociali del territorio. In relazione a questi soggetti, il valore può declinarsi come valore sociale, identitario, civile, culturale, di apprendimento, in quanto il turismo culturale può favorire la coesione tra i cittadini, rafforzare il senso di appartenenza delle comunità locali, incoraggiare processi di contaminazione e di conoscenza di differenti culture e tradizioni di cui i turisti sono portatori, generare occupazione e benessere per residenti e immigrati, migliorando la qualità della vita e i processi sociali di partecipazione, d'integrazione e di inclusione razziale, generazionale e di genere. Infine, va considerato anche il valore per il capitale naturale e culturale: si tratta di un valore di conservazione e di protezione dello stock del capitale fisico, ma anche di quello immateriale, come per esempio le tradizioni, il folklore, il *genius loci* legati alla presenza della popolazione.

La ricchezza generata da un flusso sostenibile di turisti culturali consente di alimentare risorse finanziarie e dinamiche occupazionali e residenziali indispensabili per la conservazione e la manutenzione del patrimonio ambientale e culturale e per il mantenimento della vitalità dei sistemi territoriali, evitando la desertificazione e la musealizzazione dei luoghi. Da quanto sopra, emerge come la prospettiva multidimensionale si riferisca, in definitiva, alla capacità generativa e rigenerativa di valore che coinvolge: a) la sfera economica, garantendo la sopravvivenza delle strutture di gestione dei beni culturali; b) la sfera ambientale, fornendo o recuperando equilibrio a componenti importanti dell'ecosistema ambientale; c) la sfera sociale, consentendo l'arricchimento culturale e la coesione delle comunità ospitanti, rendendo l'accesso ai luoghi della cultura il più aperto e vivace possibile, garantendo la qualità della proposta culturale e contenendo, ove possibile, il costo d'ingresso.

La diffusione del patrimonio culturale sul territorio e lo stretto legame storico-culturale dei beni musealizzati con il contesto di riferimento rappresentano pertanto un importante fattore distintivo dell'offerta turistica territoriale e un'indiscutibile fonte di vantaggio competitivo anche per destinazioni ancora non del tutto evolute, ma dotate di una cospicua e capillare dotazione di beni culturali (Cerquetti, 2007). Questa dotazione è crescentemente apprezzata dal pubblico più curioso e colto, ma forse ancora non adeguatamente percepita come fonte di valore da parte di alcuni ammini-

stratori pubblici e addetti ai lavori, talvolta intrappolati in una cultura meramente conservativa dei beni culturali.

Affinché questa ricchezza nella dotazione di risorse culturali possa tradursi anche in un reale vantaggio competitivo, è cruciale che le risorse culturali siano non solo conservate e considerate puntualmente, ma anche concepite come parte del sistema paesaggistico e architettonico territoriale, espressione del *genius loci*, ove il valore d'insieme supera il valore delle singole componenti (Montella, 2009). Per questo, i beni culturali materiali e immateriali devono essere messi nelle condizioni di creare valore attraverso la loro integrazione con altre componenti utili per realizzare prodotti turistici esperienziali, sia quelli con spiccata trazione culturale, sia quelli ove la cultura rappresenta una delle varie componenti utili per qualificare e comporre la *value proposition*. In questo caso, è necessario che i diversi attori territoriali privati e pubblici che operano nel settore turistico siano disposti a collaborare e a fornire ciascuno una risorsa o la propria offerta specifica che, assemblata con altre secondo un disegno coerente, possa dar luogo a una valida offerta integrata di valore (*unique value proposition*).

Il paradigma dell'*experience economy*, evidenziato da Pine e Gilmore (1998), è centrale nella concezione dei pacchetti turistici contemporanei. Questi non sono solo aggregati di servizi, ma esperienze autentiche e immersive che mirano a trasformare il turista stesso. Gli ospiti sono incoraggiati a pagare non solo per prodotti, ma per opportunità di arricchimento personale e partecipazione attiva, che spesso coinvolgono elementi culturali distintivi delle destinazioni (Pencarelli e Forlani, 2002; Conti *et al.*, 2017; Pencarelli *et al.*, 2017; Splendiani, 2017). Tali prodotti trasformativi, che spaziano oltre i tradizionali centri urbani, valorizzano risorse culturali uniche e contribuiscono al rilancio economico e demografico di aree meno conosciute, specie nel Centro e Sud d'Italia, stimolando la rinascita e lo sviluppo sostenibile attraverso il turismo e la cultura (Ferrari, 2013).

I modelli di business delle nuove iniziative imprenditoriali possono puntare su proposte di valore basate sulle risorse locali indirizzate a turisti alla ricerca di esperienze non solo autentiche e originali, ma anche rigenerative e in grado di accrescere il proprio benessere e la qualità della propria vita. Poiché un virtuoso e sinergico accostamento tra turismo e cultura può trovare efficace sintesi all'interno di strategie innovative di offerta tu-

ristica, è importante che i territori caratterizzati da asset culturali sappiano ripensare la loro tradizionale vocazione, cercando di orientarsi verso percorsi innovativi, qualificandosi per esempio come possibili destinazioni di benessere intelligenti (Dini e Pencarelli, 2020) a trazione culturale, immerse in ecosistemi digitali (cultural driven smart wellness destinations).

14.2 Il turismo culturale: significati e impatto nei territori italiani

Il turismo, in quanto fenomeno globale, ha subito una profonda evoluzione nel corso degli anni, orientandosi progressivamente verso modelli esperienziali che enfatizzano non solo la scoperta del patrimonio culturale, ma anche la promozione del benessere personale. In questo contesto, il turismo culturale assume una dimensione innovativa e sfaccettata, convergendo verso la prospettiva del wellness tourism.

L'Italia, con la sua ricchezza di paesaggi, la diversità delle sue tradizioni culturali e culinarie e l'unicità del suo patrimonio storico-artistico, offre un terreno fertile per l'affermazione di un modello turistico che incorpori la prospettiva del benessere e che ricorra alla cultura per accrescere la qualità della vita delle comunità ospitanti e dei turisti. In linea con l'impostazione dell'ISTAT (2023), accogliamo la definizione dell'UNWTO (2019), secondo cui il turismo culturale va considerato in maniera estesa, qualificandosi come quel genere di attività turistica basata sulla motivazione principale del visitatore di apprendere, esplorare, vivere e assaporare le attrazioni culturali sia tangibili che intangibili di una destinazione. Queste attrazioni includono un insieme distintivo di caratteristiche materiali, intellettuali, spirituali ed emotive proprie di una società, comprendendo arte e architettura, eredità storica e culturale, patrimonio gastronomico, letteratura, musica, settori creativi e le culture contemporanee con i loro modi di vivere, sistemi di valori, credenze e tradizioni. Una definizione ancora più ampia e condivisibile di turismo culturale include anche la fruizione del patrimonio naturale e paesaggistico, identificandolo con la fruizione di qualsiasi patrimonio artistico, storico, naturalistico e paesaggistico-culturale, che sottende una visione olistica del patrimonio culturale, come quella sancita dalla Convenzione di Faro (Cerquetti, 2022, p. 23).

Sotto questo profilo, anche le rilevazioni dell'ISTAT (2023) evidenziano come, in Italia, la domanda di turismo culturale si sia evoluta e ampliata territorialmente nel tempo, coinvolgendo i comuni che, oltre a possedere una vocazione storico-culturale, possiedono anche una vocazione paesaggistica, considerata intrinsecamente culturale (Approfondimento 14.1).



Approfondimento 14.1

L'andamento del turismo culturale in Italia (2015-2022)

In Italia, dal 2015 al 2019, tutte le categorie di turismo hanno registrato incrementi di presenze, con le grandi città in testa che hanno incrementato la loro quota sul totale nazionale dal 18% del 2015 al 19,7% del 2019. Durante la pandemia, però, le grandi città hanno subito le perdite più significative, con una riduzione di 9 punti percentuali nel 2020 e una leggera ripresa nel 2021 (11,5%). I comuni con vocazioni multiple, inclusa quella culturale, hanno visto un incremento significativo durante la pandemia nel 2020, raggiungendo il 40,1% delle presenze, ma con una riduzione al 36% nel 2022. Per quanto riguarda i comuni caratterizzati da vocazione culturale rispetto alla localizzazione regionale, nel Lazio, in Umbria e in Campania l'incidenza si avvicina a o addirittura supera l'80%; Toscana, Sicilia, Emilia-Romagna, Marche e Trentino Alto Adige sono le altre regioni che hanno presenze con valori superiori alla media nazionale, tutte oltre il 70% per i comuni delle classi con vocazioni culturali. In fondo alla graduatoria regionale proposta dall'Istat (2023) si collocano Abruzzo e Molise con valori sotto il 25%.

Nel delineare un modello concettuale di destinazione di benessere a trazione culturale, occorre pertanto adottare un approccio che tenga conto del benessere inteso in senso ampio e che crei valore per tutti gli stakeholder, a partire dai turisti. Questo richiede, da parte dei visitatori, una visione del turismo culturale che trascenda la mera fruizione passiva, secondo un approccio "mordi e fuggi", del patrimonio culturale e che si rifletta nel vivere esperienze turistiche culturalmente arricchenti, socialmente responsabili ed ecologicamente sostenibili. In questa prospettiva, le destinazioni di benessere a trazione culturale diventano non solo luoghi di visita, ma piattaforme generative di valore, capaci di promuovere il benessere individuale e collettivo grazie soprattutto alla fruizione del patrimonio culturale latamente inteso. L'integrazione dei principi di sostenibili-

tà ambientale, sociale ed economica diventa quindi un aspetto fondamentale nella progettazione delle destinazioni turistiche culture-driven. La sfida risiede nell'equilibrare la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale con la protezione e la rigenerazione del capitale naturale e dei tessuti sociali. Questo comporta un attento esame delle dinamiche di sovraffollamento, di omologazione culturale e degli inevitabili impatti ambientali, che spesso accompagnano il turismo di massa, al fine di prevenirne gli effetti degenerativi e negativi.

Per realizzare tale visione progettuale, è necessario adottare un approccio multidisciplinare, che coinvolga diversi stakeholder nei vari processi di pianificazione urbana e territoriale, di marketing turistico e di gestione delle risorse culturali e naturali. Solo attraverso un dialogo inclusivo e una fattiva collaborazione trasversale tra enti pubblici, imprese e comunità locali, sarà possibile concepire destinazioni turistiche che non solo valorizzino la ricchezza culturale e il fascino paesaggistico dell'Italia, ma siano anche socialmente inclusive e ambientalmente sostenibili. In conclusione, la prospettiva del wellness tourism in ambito culturale rappresenta un'opportunità di crescita e di rinnovamento per il settore turistico italiano. Mediante un impegno condiviso e una visione innovativa, è possibile progettare esperienze turistiche che elevino la qualità della vita, promuovendo benessere individuale e collettivo, contribuendo così allo sviluppo sostenibile e al progresso delle comunità e dei territori ospitanti, oltre che al miglioramento esistenziale dei turisti.

14.3 Il turismo culturale e del benessere: un nuovo modello concettuale

14.3.1 Wellness tourism: la prospettiva olistica

I principali studi sul wellness tourism hanno analizzato il fenomeno secondo tre differenti punti di vista (Hartwell *et al.*, 2018): la domanda, la destinazione e le comunità locali.

Gli studi dal lato della domanda (Damijanić e Šergo, 2013; Lim *et al.*, 2016; Kim *et al.*, 2017) hanno fatto emergere come i turisti siano alla ricerca di proposte integrate che contengano molteplici servizi/esperienze di benessere. Il contributo di Konu *et al.* (2010) ha categorizzato sei distinti gruppi

di turisti del benessere, basandosi su una combinazione di attività che includono aspetti sportivi, spirituali, di benessere e culturali. Damijanić e Šergo (2013) hanno esaminato i fattori motivazionali (*push* and *pull*) che influenzano i turisti del benessere, trovando una correlazione statistica significativa tra le motivazioni di viaggio e variabili come reddito, genere e livello di istruzione. Inoltre, hanno osservato che le destinazioni del benessere risultano particolarmente attraenti quando offrono risorse ambientali e culturali distintive. Lim *et al.* (2016) hanno messo in luce i fattori che attraggono i turisti verso una destinazione specifica per la prima visita e per visite successive, tra cui la possibilità di osservare la flora e la fauna locali e la popolarità delle attrazioni presenti. Lee *et al.* (2019) hanno identificato varie attività di benessere che gli hotel dovrebbero offrire per attrarre un segmento specifico di clientela come i *millennials*, includendo servizi per il benessere intellettuale (come giochi di gruppo, opzioni di lettura, seminari educativi per uno stile di vita più sano, musica ecc.), benessere spirituale, medicina naturale e opzioni dietetiche nutrizionali.

La concezione multidimensionale del benessere si ritrova anche nell'approccio degli studiosi delle destinazioni al wellness tourism: da una visione tradizionale definita "salutistica" (Kamassi *et al.*, 2020), la letteratura si sta sempre più orientando verso una visione olistica del benessere (Dillette *et al.*, 2020; Majeed e Kim, 2023). Secondo questa concezione, le attività, le esperienze e i servizi offerti nel settore del turismo del benessere e nelle destinazioni sono progettati per nutrire ogni aspetto dell'essere umano, sostenendo non solo la salute fisica, ma anche il benessere emotivo, la crescita spirituale, l'arricchimento culturale e intellettuale, il rafforzamento delle relazioni sociali e la consapevolezza ambientale.

Infine, dal lato delle comunità, si enfatizza un cambio di paradigma verso il riconoscimento dei benefici olistici del turismo sulla salute e sul benessere delle comunità destinatarie, sottolineando l'importanza di pratiche di gestione delle destinazioni turistiche sostenibili e competitive che diano priorità al benessere sia dei turisti sia delle comunità locali (Hartwell *et al.*, 2018).

In questo contributo il concetto di wellness tourism integra le molteplici e differenti esigenze di arricchimento esistenziale dei turisti con le numerose e diverse componenti del sistema di offerta volte a generare benessere per i visitatori della destinazione.

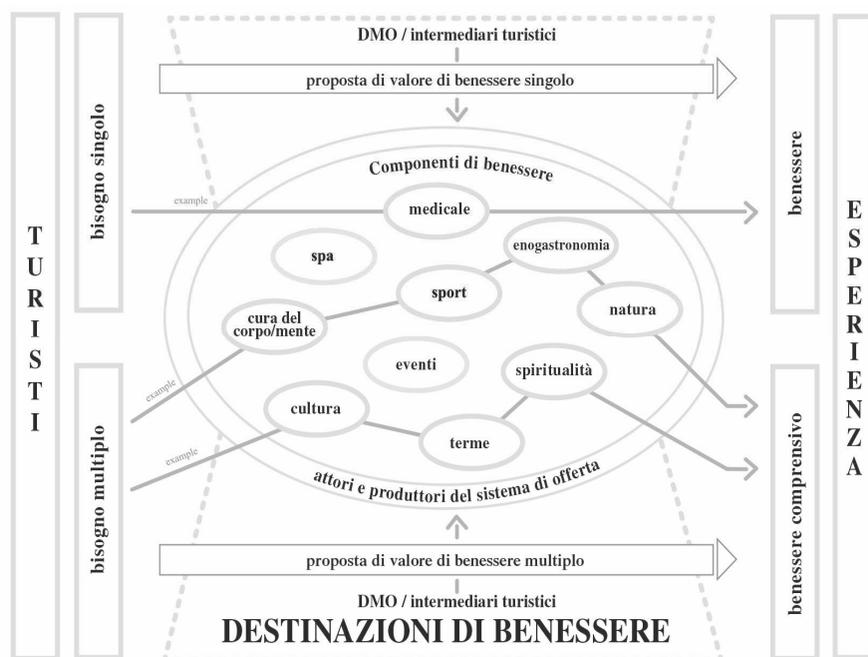


Figura 14.1 Le componenti del turismo nel wellness tourism

Fonte: elaborazione propria da Dini e Pencarelli, 2022.

In questa prospettiva, le wellness destinations non limitano l'offerta ai servizi tradizionali come le terme, il medicale e le spa, ma propongono una molteplicità di elementi capaci di qualificare la *wellness value proposition*: servizi per la cura del corpo, enogastronomia, sport, natura e ambiente, arte e cultura, religione e spiritualità e intrattenimento e spettacolo (Figura 14.1).

In definitiva, il wellness tourism va inteso come la tutela attiva o passiva dello stato di benessere delle persone, dove l'intento primario è quello di rispondere efficacemente all'aumento della richiesta di prodotti turistici esperienziali, che spaziano da quelli di natura edonistica a quelli di natura eudemonica (Rahmani *et al.*, 2018), includendo anche esperienze trasformative (Zhao e Agyeiwaah, 2023). In questa prospettiva, il ruolo della cultura emerge come elemento centrale e distintivo, catalizzando l'interesse verso un turismo più consapevole e profondamente radicato nelle peculiarità del territorio.

14.3.2 Cultura e wellness tourism: una prospettiva integrata

Secondo questa visione delle destinazioni di benessere, la cultura non va pertanto concepita semplicemente come un insieme di beni materiali da ammirare, ma piuttosto come un vivace ecosistema culturale che interagisce con il visitatore (Ghermandi *et al.*, 2020), promuovendo un benessere che va oltre la dimensione fisica per toccare il piano emotivo, intellettuale e spirituale. Il patrimonio culturale diventa così un veicolo attraverso il quale i turisti possono connettersi con la storia, l'arte, la tradizione e la vita delle comunità locali, favorendo un turismo più responsabile, partecipativo e trasformativo. Incorporare la cultura nel wellness tourism significa quindi valorizzare non solo i monumenti, i musei e i siti archeologici, ma anche il paesaggio, le tradizioni, le feste, la gastronomia e l'artigianato locale, offrendo al visitatore una comprensione più profonda e autentica del luogo inteso sia come eredità naturale, ma anche come risultato della presenza e delle attività umane e come contenitore delle specificità culturali possedute dalla popolazione locale. Questo approccio permette di superare la visione ristretta ed elitaria del turismo culturale, inteso come mera fruizione di beni culturali da parte del segmento più acculturato della popolazione, proponendo invece una visione che tende a democratizzare e ampliare il valore del consumo culturale, prevedendo la partecipazione attiva e consapevole dei visitatori alla fruizione delle risorse materiali e immateriali dei luoghi, stimolandone la curiosità, l'apprendimento, lo scambio interculturale e la contaminazione con le comunità ospitanti.

Tra i numerosi studi sul benessere culturale nel turismo, merita segnalare i contributi di Feng *et al.* (2021) e di Huang e Xu (2014), che riferendosi alla realtà della Cina, evidenziano il ruolo della medicina tradizionale cinese rispetto al benessere dei turisti. Maharjan *et al.* (2022) discutono invece l'importanza della pianificazione del patrimonio culturale immateriale nel turismo e di come questo patrimonio possa trasformare i luoghi in destinazioni turistiche, sottolineando l'interdipendenza tra gli elementi materiali e immateriali nel turismo culturale e il benessere dei visitatori.

Adottando la definizione ampia di turismo culturale, è possibile includervi varie altre forme di turismo del benessere: quello spirituale (Bandyopadhyay e Nair, 2019), come il Fen Shui, lo Yoga o la New Age (Drury, 2004); quello naturalistico, caratterizzato dalla "natura selvaggia" (Little, 2012), dalle foreste (Ohe *et al.*, 2017), dalle montagne (Pan *et al.*, 2019), dai

laghi (Konu *et al.*, 2010), e dalle piscine geotermiche naturali (Huijbens *et al.*, 2011); infine, il turismo indotto dai festival locali e dagli eventi (Konu *et al.*, 2010; Malyshev *et al.*, 2016), dai cammini spirituali (Splendiani e Forlani, 2023), e il turismo enogastronomico del *food and beverage* (Dillette *et al.*, 2020; Forlani *et al.*, 2022).

In definitiva, la letteratura evidenzia come il turismo del benessere comprenda al suo interno tante forme di fruizione turistica, oltre al turismo culturale.

Tuttavia, la frammentazione analitica delle diverse pratiche di turismo (cultura, spiritualità, enogastronomia, eventi ecc.), ha limitato la capacità di riconoscere e valorizzare le interdipendenze tra elementi culturali, naturali e sociali in un approccio sistemico. Questa prospettiva è stata invece adottata dallo studio di Tülek (2023), il quale ha sviluppato il concetto di *cultural ecosystem services* (CES), che si riferisce ai benefici non materiali, come il benessere, che gli esseri umani ottengono dagli ecosistemi attraverso esperienze culturali, spirituali, ricreative ed estetiche. I servizi ecosistemici culturali (CES) rappresentano un concetto innovativo nel campo dello studio del turismo e della gestione delle risorse naturali e culturali. A differenza delle analisi tradizionali, che tendono a esaminare le risorse culturali in maniera isolata, il concetto di CES adotta una visione sistemica, integrando le diverse dimensioni culturali in un unico quadro di analisi. Questo approccio permette di apprezzare e tenere conto dell'interconnessione e dell'interdipendenza tra vari elementi culturali, come le pratiche spirituali, le tradizioni enogastronomiche e le manifestazioni artistiche, offrendo una comprensione più olistica dell'impatto del turismo (anche culturale) sull'ambiente e sulla società (Bachi *et al.*, 2020). Mediante questa impostazione concettuale è possibile evidenziare come le diverse espressioni culturali contribuiscano collettivamente al benessere dei turisti e alla sostenibilità delle destinazioni turistiche. Nel contesto del turismo, i CES sono particolarmente rilevanti perché rappresentano l'interfaccia attraverso la quale i visitatori sperimentano e apprezzano l'ambiente naturale e culturale. Per esempio, il paesaggio può fornire servizi culturali sotto forma di bellezza scenica che attira i turisti, mentre i siti storici o culturali possono offrire approfondimenti sull'identità e la storia di un luogo, contribuendo così al benessere e all'arricchimento personale dei visitatori (Bachi *et al.*, 2020).

14.3.3 La concettualizzazione delle wellness destinations a trazione culturale

Nel delineare un modello concettuale per il turismo culturale di benessere è dunque inevitabile adottare un approccio ampio e integrato, che consideri il benessere di tutti gli stakeholder coinvolti (turisti, comunità locali, imprese e lavoratori nel settore turistico). Si pongono così le basi per concepire la progettazione di esperienze turistiche culturalmente arricchenti e salutisticamente rigenerative, oltre che socialmente responsabili ed ecologicamente ed economicamente sostenibili (Dini e Pencarelli, 2020). In questo contesto e nella prospettiva del modello CES (Bachi *et al.*, 2020), le destinazioni culturali hanno il potenziale per trasformarsi in piattaforme rigenerative che promuovono il benessere dei visitatori e delle comunità ospitanti, contrastando il modello degenerativo spesso associato al turismo di massa (Pencarelli, 2020b).

Nella progettazione di tali destinazioni, è altresì necessario integrare i principi delle smart destinations (Buhalis e Amaranggana, 2013; Della Corte *et al.*, 2017; Pencarelli, 2020a) con la prospettiva olistica del benessere (Dillette *et al.*, 2020; Dini e Pencarelli, 2022), garantendo che l'offerta turistica non solo preservi, ma anche valorizzi tramite le nuove tecnologie il patrimonio culturale e naturale, contribuendo al benessere socio-economico delle comunità locali (Solima, 2020, p. 177). Questo approccio richiede in primo luogo un equilibrio tra la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale e la necessità di proteggere e rigenerare l'ambiente e i tessuti sociali, evitando fenomeni di sovraffollamento, omologazione culturale e impatti ambientali negativi che spesso caratterizzano il turismo di massa nelle grandi destinazioni urbane.

In questo contributo proponiamo un modello descrittivo e interpretativo delle destinazioni turistiche (Figura 14.2) basato su due variabili in grado di far emergere quattro tipi di modalità di erogazione/fruizione del turismo culturale, a seconda che si tratti di destinazioni che consentono di:

1. far vivere agli ospiti esperienze turistiche slow e personalizzate, associate a piccoli numeri, oppure esperienze turistiche veloci e standardizzate, associate a grandi numeri (turismo di massa);

2. far vivere agli ospiti esperienze turistiche in grado di generare scarso benessere oppure elevato benessere, secondo una prospettiva di felicità eudaimonica o edonistica.

Il benessere edonistico si concentra sulla ricerca della felicità, del piacere sensoriale e della soddisfazione immediata. Con riferimento al benessere indotto dalla fruizione culturale, l'apprezzamento estetico dell'arte, la degustazione di cibi locali, il comfort di un ambiente sereno o il piacere derivante dalla scoperta di luoghi culturali, ambientali e naturalistici rappresentano possibili modalità per ottenere forme di appagamento edonistico.

Il benessere eudaimonico si riferisce alla realizzazione personale, allo sviluppo del sé e alla ricerca di un senso e di uno scopo nella vita. Esso si può ottenere mediante esperienze che arricchiscono lo spirito, promuovono la crescita personale e stimolano la riflessione profonda. Le attività che favoriscono questo tipo di benessere includono la partecipazione a workshop culturali, eventi spirituali, escursioni in luoghi di significato storico o naturale con guide, incontri con artisti e artigiani locali e progetti di volontariato che permettono di contribuire alla comunità ospitante.

benessere del turista	Alto	Destinazioni di turismo culturale lento per elevato benessere <i>I</i>	Destinazioni di turismo culturale di massa capaci di generare benessere <i>III</i>
	Basso	Destinazioni di turismo culturale lento con benessere scarso <i>II</i>	Destinazioni di turismo culturale di massa, inconciliabili con il benessere dei visitatori <i>IV</i>
		Slow e personalizzato	Veloce e standardizzato
Tipo di fruizione di turismo culturale			

Figura 14.2 Tipologia di destinazioni di benessere a trazione culturale

Fonte: *elaborazione propria.*

In definitiva, le esperienze edonistiche si concentrano sul piacere sensoriale e sulla soddisfazione immediata derivante dall'immersione in attività culturali piacevoli e rilassanti (degustazione di cibi e vini locali, soggiorni in dimore storiche e alberghi diffusi, esperienze in agriturismo e terapie per il rilassamento), mentre il benessere eudaimonico enfatizza la realizzazione personale, l'apprendimento e il senso di appartenenza e connessione con la cultura e la comunità. Queste esperienze sono caratterizzate da un coinvolgimento più profondo e significativo, come la partecipazione a workshop artigianali, la presenza in fattorie didattiche, i ritiri spirituali o di meditazione.

14.3.3.1 Destinazioni di turismo culturale lento per elevato benessere (I)

Nel quadrante I in alto a sinistra troviamo le destinazioni dove il turismo culturale slow si fonde armoniosamente con un alto senso di benessere dei visitatori, creando un'atmosfera di serenità e arricchimento personale. Le esperienze sono attentamente curate per assicurare un'immersione profonda nella cultura locale, con un ritmo tranquillo che permette ai turisti di connettersi veramente con l'ambiente e le tradizioni. Lontano dallo stress e dalle frenesie quotidiane, il turista trova in queste destinazioni uno spazio per la riflessione e il riposo, beneficiando di un'interazione autentica con la cultura e la comunità ospitante. Questo tipo di destinazioni fa riferimento principalmente alle città storico-artistiche di media dimensione, insediate in contesti urbani che garantiscono la presenza di servizi e un accettabile grado di accessibilità, nonché un buon livello di organizzazione del comparto turistico.

Caratteristiche della destinazione:

- destinazioni che consentono di vivere esperienze turistiche autentiche, focalizzate sulla qualità piuttosto che sulla quantità;
- itinerari personalizzati che permettono un approccio riflessivo e approfondito alla cultura locale;
- coinvolgimento attivo della comunità, promuovendo scambi culturali significativi;

- ambiente rilassato e tempo sufficiente per vivere ogni esperienza, riducendo lo stress e favorendo un alto livello di benessere;
- non ci sono problemi di affollamento e di conseguenza anche i servizi e le esperienze della destinazione sono facilmente accessibili;
- i principi della sostenibilità sono integrati nella pianificazione territoriale e la destinazione presenta le migliori condizioni per implementare iniziative rivolte allo sviluppo sostenibile;
- presenza di iniziative orientate al paradigma della sostenibilità socio-ambientale, in grado di preservare il patrimonio culturale e naturale creando valore per la comunità e gli ospiti;
- la tecnologia è utilizzata in modo discreto per arricchire l'esperienza culturale ma senza sopraffarla.

Implicazioni per policy maker e DMO

Per i professionisti del settore turistico, la promozione del benessere nelle destinazioni a trazione culturale richiede un'approfondita comprensione delle ricchezze culturali e naturali del territorio e un'attenta pianificazione delle esperienze offerte, in modo da garantire che siano non solo autentiche e arricchenti, ma anche rispettose dei principi di sostenibilità e responsabilità sociale. È essenziale collaborare strettamente con le comunità locali per creare esperienze che generino benefici sia ai visitatori sia agli abitanti del luogo, promuovendo un turismo che sia fonte di sviluppo e progresso per le destinazioni.

Il benessere ottenibile nelle destinazioni a trazione culturale discende da un approccio al turismo che valorizza il viaggio come opportunità di crescita personale e di connessione profonda, sia con sé stessi sia con il mondo circostante, offrendo una via verso un turismo più consapevole, sostenibile e umanamente arricchente.

14.3.3.2 Destinazioni di turismo culturale slow con scarso benessere (II)

La tipologia del turismo culturale slow riportata nel quadrante II presenta un contrasto interessante che si sperimenta nelle destinazioni dove l'autenticità dell'esperienza culturale è leggermente offuscata da sfide che

impattano negativamente sul benessere del turista. In siffatte destinazioni siamo di fronte a piattaforme che propongono forme di turismo lento, che tuttavia potrebbero alimentare scarso valore e insoddisfazione dei turisti nella fruizione delle esperienze culturali. In questi tipi di territori, nonostante ci sia l'intenzione di offrire un'esperienza culturale ricca e profonda, tipica del turismo lento, fattori come la mancanza o l'inadeguatezza dei servizi di informazione e accoglienza, ovvero di altri servizi che dovrebbero qualificare una destinazione turistica, possono deludere le aspettative dei turisti e rendere l'esperienza culturale non completamente in grado di soddisfare gli ospiti e generare benessere. Questo invita a una riflessione critica per le destinazioni su come migliorare l'integrazione tra cultura e benessere per valorizzare pienamente il potenziale del turismo culturale slow, legato alla visita di siti e luoghi culturali al di fuori dei circuiti turistici tradizionali, come piccoli borghi, aree interne, botteghe artigianali e luoghi di importanza storica locale.

In questo tipo di territori, da un lato si contribuisce alla sostenibilità del turismo, promuovendo pratiche che rispettano e valorizzano la cultura e l'ambiente locale, apprezzando anche risorse turistiche nascoste, ma dall'altro si limita l'esperienza del turista a causa della difficile fruibilità, specie per determinate categorie di turisti per i quali i servizi di accoglienza, di trasporto, di ristorazione e così via sono indispensabili (turisti anziani, turisti con varie forme di disabilità ecc.). In sostanza, questi luoghi di turismo lento devono investire e organizzarsi per diventare compiutamente destinazioni turistiche.

Caratteristiche della destinazione:

- destinazioni che consentono di vivere esperienze culturali autentiche ma con una percezione di benessere ridotta, a causa di fattori esterni come servizi insufficienti o assenti o difficoltà logistiche di accessibilità;
- interazione diretta con gli abitanti del luogo, che consente ai visitatori di immergersi nella vita quotidiana e nelle tradizioni autentiche, come la partecipazione a eventi locali, feste tradizionali o l'apprendimento diretto di arti e mestieri dalle mani degli artigiani;
- focalizzazione sulla profondità dell'esperienza culturale, ma con elementi che impediscono il pieno rilassamento o l'immersione;

- difficoltà di accesso ai servizi della destinazione in quanto limitati o con difficoltà logistiche significative;
- destrutturazione o non presenza di servizi turistici nella destinazione;
- basso impatto del fenomeno turistico che non crea di conseguenza significativi vantaggi economici sulla destinazione, limitandone lo sviluppo;
- l'adozione della tecnologia è molto limitata e senza un approccio sistemico.

Implicazioni per policy maker e DMO

I policy maker e le DMO devono elaborare strategie di marketing capaci di attrarre visitatori consapevoli e rispettosi della cultura locale, evitando situazioni di *undertourism*.

È essenziale sviluppare politiche che incoraggino nei turisti culturali pratiche di viaggio ispirate ai principi del turismo responsabile, volto all'uso rispettoso e corretto delle risorse locali e alla partecipazione in attività che contribuiscono alla conservazione del patrimonio culturale e naturale delle destinazioni.

Infine, poiché la gestione dell'accessibilità, delle infrastrutture e dei servizi turistici gioca un ruolo critico, è necessario migliorare l'accesso a queste destinazioni per renderle fruibili a un pubblico più ampio. Ciò deve essere fatto con cautela, evitando di compromettere l'integrità del paesaggio culturale e naturale. Questo richiede investimenti mirati in infrastrutture sostenibili e servizi turistici che siano sensibili al contesto locale e che migliorino l'esperienza del visitatore senza sovraccaricare l'ambiente.

14.3.3 Destinazioni di turismo culturale di massa capaci di generare elevato benessere (III)

Contrariamente alla narrazione comune, il terzo quadrante mette in luce che anche il turismo culturale di massa può essere associato a un'esperienza di alto benessere per i turisti. Caratterizzata da una ricca offerta culturale, questa tipologia di destinazioni riesce a combinare l'accesso a siti e attrazioni famosi con servizi e infrastrutture che massimizzano il comfort e la soddisfazione del turista. Una gestione efficace e

attenta del flusso turistico permette di godere delle risorse culturali senza soffrire dei disagi tipici delle destinazioni affollate, creando un ambiente vivace ma allo stesso tempo piacevole e gratificante. La gestione strategica della destinazione e i servizi turistici efficienti riescono a bilanciare l'elevato numero di visitatori con la necessità di mantenere un'esperienza di qualità, dimostrando che un'alta densità turistica non deve necessariamente tradursi in una diminuzione del benessere per gli ospiti. Queste destinazioni si distinguono per la loro offerta culturale varia e accessibile, capace di attrarre un ampio pubblico e di generare piena soddisfazione grazie alla diversità e alla ricchezza delle esperienze proposte (attrazioni storico-culturali, festival di musica e arte, mostre, mercati locali, eventi che celebrano le tradizioni e l'innovazione ecc.). Tutte queste esperienze, per quanto standardizzate, vengono proposte con il massimo comfort, permettendo ai turisti, specialmente quelli con elevato capitale cognitivo e finanziario, di trovare in e con esse occasioni di ulteriore consolidamento della conoscenza e di rinforzo del proprio senso di identità, posizionandosi socialmente come "turisti elitari". Questo consente loro di aumentare i benefici simbolici e di status collegati al valore percepito dell'esperienza di un consumo culturale anche di tipo ostentativo. Le destinazioni presenti nel quadrante III sono spesso importanti città d'arte rinomate per il loro patrimonio storico, ma anche per la loro straordinaria capacità di rinnovarsi.

In queste aree, il turismo culturale di massa non va visto necessariamente in termini negativi, ma come un'opportunità per diffondere e condividere la cultura su larga scala.

Caratteristiche della destinazione:

- destinazioni che consentono di vivere esperienze culturali di massa in grado di creare benessere grazie a servizi ottimizzati, utilizzo delle nuove tecnologie digitali, infrastrutture ben sviluppate e un'efficace gestione del flusso turistico;
- offerta culturale varia, che include musei di livello mondiale, gallerie d'arte, teatri, siti storici e patrimoni UNESCO. Sono luoghi dove la storia si intreccia con la modernità, offrendo un ampio spettro di esperienze che vanno dalle tradizioni secolari alle espressioni culturali contemporanee;

- queste destinazioni godono di elevata reputazione mondiale e promuovono attivamente anche esperienze immersive nelle comunità locali, come festival, mercati tradizionali, eventi di strada e celebrazioni che permettono ai visitatori di vivere la cultura locale in modo autentico e diretto;
- l'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate consente di migliorare l'esperienza di fruizione culturale dei turisti. Questo è il caso di applicazioni mobili che forniscono guide turistiche interattive e realtà aumentata per arricchire le visite ai siti culturali, alle piattaforme di prenotazione online che facilitano l'accesso a eventi e servizi. In altri termini, la tecnologia serve per migliorare l'accessibilità e l'interattività delle esperienze culturali, oltre che per gestire in modo efficace i flussi di visitatori, riducendo il sovraffollamento e migliorando la qualità dell'esperienza turistica. Sistemi di biglietteria elettronica, sensori per monitorare la densità dei visitatori e applicazioni per la distribuzione del traffico turistico sono esempi di come la tecnologia possa contribuire a una gestione sostenibile del turismo di massa;
- l'impegno verso la sostenibilità si manifesta attraverso l'implementazione di pratiche eco-compatibili nelle attrazioni turistiche, l'uso di energie rinnovabili, la promozione di trasporti pubblici ecologici e il sostegno a iniziative di turismo responsabile che minimizzano l'impatto ambientale e valorizzano le economie locali;
- la protezione e la valorizzazione del patrimonio culturale sono centrali, con investimenti in restauri e conservazione che assicurano il mantenimento delle risorse culturali per le future generazioni. Programmi di sensibilizzazione ed educazione rivolti sia ai residenti che ai turisti puntano a rafforzare la consapevolezza dell'importanza della conservazione culturale;
- le politiche di sostenibilità includono anche l'aspetto sociale, mirando a garantire che i benefici del turismo siano equamente distribuiti tra tutte le parti interessate. Ciò implica il sostegno a imprese locali, l'inclusione delle minoranze e la valorizzazione delle culture indigene all'interno dell'offerta turistica.

Implicazioni per policy maker e DMO

La sfida per i policy maker e le DMO in queste destinazioni è quella di gestire l'equilibrio tra accessibilità, qualità dell'esperienza e sostenibilità, adottando un approccio altamente strategico, che si colloca all'intersezione tra l'innovazione tecnologica, la sostenibilità e la necessità di preservare l'autenticità culturale.

Dal punto di vista tecnologico, l'adozione di soluzioni innovative diventa essenziale per migliorare l'esperienza del visitatore e gestire efficacemente i flussi turistici. Allo stesso tempo, sistemi intelligenti di gestione dei dati possono aiutare a monitorare e distribuire i flussi di visitatori, mitigando il rischio di sovraffollamento in siti di particolare interesse e contribuendo a una distribuzione più equa del turismo. Queste tecnologie offrono anche la possibilità di raccogliere dati preziosi sul comportamento dei visitatori, che possono guidare strategie future per lo sviluppo e il marketing della destinazione. Sul fronte della sostenibilità, i policy maker e le DMO sono chiamati a bilanciare la crescita del turismo con la protezione dell'ambiente e del patrimonio culturale. Ciò implica lo sviluppo di politiche che promuovano pratiche di turismo responsabile, dall'incoraggiamento all'uso di trasporti pubblici e sostenibili, al supporto di iniziative di turismo verde, come alloggi eco-compatibili e tour ecologici. La sostenibilità abbraccia anche l'aspetto sociale, richiedendo un impegno per garantire che i benefici economici del turismo siano condivisi con le comunità locali, supportando la loro prosperità e il mantenimento delle tradizioni culturali.

In definitiva, l'equilibrio tra accessibilità e conservazione rappresenta un tema centrale: mentre è importante rendere le attrazioni culturali accessibili a un ampio pubblico, è altrettanto cruciale assicurare che tale accesso non comprometta la loro integrità. Politiche e regolamenti che limitano il numero di visitatori in determinati siti, insieme all'investimento in infrastrutture che minimizzino l'impatto ambientale, sono strumenti chiave in questo contesto.

14.3.3.4 Destinazioni di turismo culturale di massa, inconciliabili con il benessere dei visitatori (IV)

Nel quadrante IV troviamo le destinazioni ove il turismo culturale di massa incontra tutti i suoi limiti, manifestando gli aspetti più problematici di un'esperienza turistica che privilegia la quantità alla qualità, generando fenomeni negativi per la sostenibilità di lungo termine (*overtourism*) (Cerquetti, 2022, p. 49; Moretti, 2009, p. 84). La densità di turisti e l'inefficienza dei servizi contribuiscono a un'atmosfera di caos, dove il sovraffollamento e la gestione non ottimale delle risorse culturali e infrastrutturali compromettono il benessere e la soddisfazione del visitatore. Queste destinazioni si caratterizzano per l'eccessiva affluenza di visitatori che supera la capacità di carico dei territori, portando a una serie di conseguenze negative. Queste includono il degrado del patrimonio culturale, l'erosione dell'identità locale, l'aumento dei prezzi immobiliari e dei beni di consumo che possono escludere le comunità residenti, nonché impatti ambientali negativi dovuti al sovraffollamento e al consumo insostenibile delle risorse. L'analisi di questi fenomeni richiede un approccio multidisciplinare che consideri aspetti socio-culturali, economici e ambientali delle destinazioni. Dal punto di vista ambientale, l'aumento dell'inquinamento, la gestione dei servizi come la raccolta differenziata e lo smaltimento delle acque, la perdita di biodiversità e il degrado dei siti culturali e naturali sono le principali criticità che generalmente si manifestano e che necessitano di attenzione urgente. Il grande sovraffollamento può portare a una omogeneizzazione delle esperienze turistiche che vengono spesso taroccate, sicché le tradizioni e le diversità culturali locali vengono appiattite per soddisfare le aspettative di un pubblico internazionale di massa. Economicamente, sebbene il turismo di massa possa generare significativi introiti finanziari, occorre valutare questioni relative alla distribuzione equa di tali benefici. Le economie locali possono diventare eccessivamente dipendenti dal turismo, rendendole vulnerabili a fluttuazioni e crisi ed erodendo il potere di acquisto dei residenti a causa dell'aumento dei prezzi.

Caratteristiche della destinazione:

- destinazioni ove si vivono esperienze caratterizzate da sovraffollamento, fretta e da una fruizione superficiale delle attrazioni culturali;

- problemi legati alla gestione dei grandi flussi di turisti, che possono portare a disagi, stress e una percezione generale di basso benessere;
- degrado del patrimonio culturale e naturale a causa dell'elevato numero di visitatori e dell'uso intensivo delle risorse;
- indebolimento dell'immagine e della posizione competitiva della destinazione;
- perdita di autenticità a causa dell'omogeneizzazione delle esperienze turistiche che minaccia l'unicità culturale e l'identità delle destinazioni;
- conflitti tra residenti e turisti dovuti alla percezione del turismo come forza invasiva che altera il tessuto sociale e culturale delle comunità locali;
- distribuzione ineguale dei benefici economici del turismo, con residenti locali che spesso non percepiscono miglioramenti tangibili nella qualità della vita;
- incremento dell'inquinamento, perdita di biodiversità e degrado generale dell'ambiente a causa delle pressioni esercitate dal turismo di massa.

Implicazioni per policy maker e DMO

La progettazione e il governo delle destinazioni con una cattiva fruizione culturale richiedono strategie innovative e proattive da parte dei policy maker e delle DMO, che includano la regolamentazione dei flussi turistici, l'investimento in infrastrutture sostenibili, la promozione di forme di turismo alternativo e la valorizzazione di esperienze turistiche autentiche che incoraggino una migliore distribuzione dei visitatori. La partecipazione delle comunità locali nella pianificazione e nella gestione del turismo è fondamentale per garantire che le strategie adottate siano inclusive e rispettose delle esigenze dei residenti.

In questi tipi di destinazioni, si affermano sfide significative per il settore turistico, richiedendo un riequilibrio tra le esigenze di sviluppo economico e la salvaguardia dei valori culturali, sociali e ambientali. La ricerca di soluzioni sostenibili e responsabili è indispensabile per assicurare che il turismo rimanga una forza positiva per i territori e le loro comunità.

14.4 Verso un modello di culture-driven smart wellness destinations

Ai fini di un efficace accostamento del turismo culturale nel contesto del turismo del benessere è necessario tenere presente l'impatto che le nuove tecnologie digitali esercitano ed eserciteranno sempre più nei settori del turismo e della cultura, sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta (Pencarelli *et al.*, 2020). Per questo, a conclusione di questo capitolo, riteniamo utile proporre un modello di destinazioni di benessere a trazione culturale "intelligenti" che si ispirano al modello delle smart destinations e delle *smart cities*, consapevoli che la società contemporanea è ormai una società digitale in cui, grazie all'avvento di internet e di dispositivi elettronici sempre più efficienti, istituzioni, imprese, oggetti, territori e persone sono crescentemente connessi e interdipendenti, per cui anche le realtà urbane del futuro non possono esimersi dal qualificarsi come smart (Pencarelli, 2020a).

Il modello delle smart wellness destinations punta a coniugare in modo equilibrato le esigenze dei cittadini e dei turisti accogliendo i principi e i valori della sostenibilità e dell'inclusività e ottimizzando l'uso delle risorse grazie al diffuso impiego delle tecnologie digitali. Qualificare smart una destinazione di benessere non significa, infatti, identificare esclusivamente località che utilizzano intensivamente l'infrastruttura tecnologica per migliorare l'esperienza turistica dei visitatori e l'uso di dati e informazioni collegati all'internet delle cose e delle persone per personalizzare le strategie di offerta. Pur riconoscendo l'importanza della tecnologia nelle smart wellness destinations, ribadiamo, come sopra anticipato, che una destinazione, per definirsi smart e centrata sul wellness, deve tenere conto sia delle tecnologie, sia di aspetti come la sostenibilità socio-ambientale e la qualità della vita dei residenti. Dunque, le destinazioni di benessere smart devono identificare territori più qualificati e organizzati per creare valore per tutti gli stakeholder rispetto alle località che si limitano ad applicare in modo efficiente le tecnologie digitali. L'orientamento strategico delle destinazioni turistiche di benessere a trazione culturale e smart deve ispirarsi ad approcci sostenibili, perseguendo obiettivi di qualificazione dei territori salvaguardando e valorizzando le risorse culturali materiali e

immateriali³ mediante la co-generazione di valore economico, ambientale e sociale condiviso tra i vari stakeholder. Le declinazioni concettuali che tradizionalmente identificano come smart una destinazione sono: *smart people; smart environment; smart mobility; smart economy; smart governance; smart living* (Buhalis e Amaranggana, 2013).

Va infine sottolineato che un aspetto ineludibile nella progettazione di una smart wellness destination a trazione culturale implica che il territorio possieda i requisiti necessari affinché un luogo sia un contesto attrezzato e organizzato per attirare e accogliere i turisti. I principali requisiti sono l'attrattività, la dotazione di servizi, a partire da quelli di ricettività e accoglienza, l'accessibilità, sia informativa che fisica che economica, l'animazione sociale e culturale e, infine, la presenza in pacchetti turistici offerti da tour operator e agenti di viaggio nel mercato. Nel caso di destinazioni di benessere a vocazione culturale, le proposte di valore che gli attori economici forniscono ai visitatori vanno pertanto fondate sulla prospettiva del benessere inteso in senso olistico, per cui le esperienze turistiche potranno contenere componenti materiali e immateriali connesse alla cultura, come la visita a musei e altri siti culturali, l'enogastronomia, la spiritualità, lo sport, la cura del corpo e tutto ciò che può favorire il miglioramento delle condizioni esistenziali degli ospiti della destinazione. Si tratta di un insieme di fattori e di aspetti in grado di motivare un viaggiatore a scegliere una determinata località come meta di vacanza, preferendola a destinazioni rivali. Una volta giunto nella destinazione, il turista è messo nelle migliori condizioni per fruire delle offerte di valore grazie anche al supporto delle risorse digitali. Le tecnologie diffuse nella località turistica abilitano fornitori e turisti a realizzare anche processi di co-creazione di valore, che implicano lo svolgimento di un ruolo attivo da parte degli ospiti. Essi rappresentano pertanto non solo i destinatari finali delle proposte di valore, ma veri e propri *value co-creators* delle esperienze (Figura 14.3).

³ Un approfondimento definitorio di patrimonio culturale intangibile è svolto da Scovazzi (2012, p. 151 e seg.). L'Autore ricorda come l'UNESCO includa nel concetto di patrimonio culturale immateriale elementi intangibili come tradizioni orali, pratiche popolari, conoscenze della natura, artigianato e via dicendo collegati con gruppi umani e contesti territoriali nei quali tali elementi sono creati, ricreati e trasmessi.

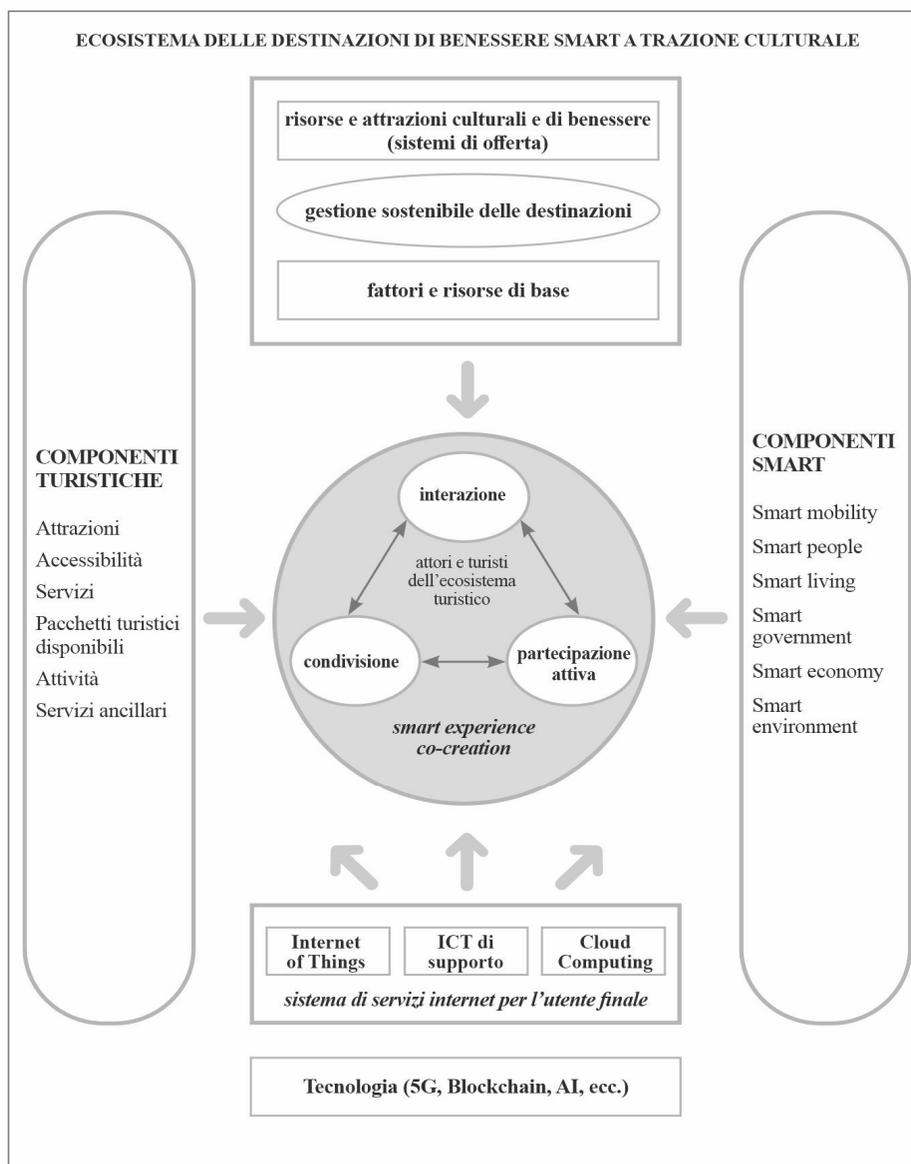


Figura 14.3 Una rappresentazione dell'ecosistema delle smart wellness destinations a trazione culturale

Fonte: elaborazione propria da Cimbaljevic, 2019 e Dini e Pencarelli, 2020.

La sfida per le destinazioni di benessere a trazione culturale è dunque molto impegnativa, se si punta a utilizzare le potenzialità della cultura in contesti digitalizzati come leve per lo sviluppo turistico dei sistemi territoriali, assicurandone un vitalismo duraturo. Per facilitare il conseguimento di questo traguardo è necessario che gli operatori pubblici si attivino sinergicamente con i soggetti privati, oltre che ai vari livelli istituzionali, snellendo i rapporti tra Stato e Regioni, oltre che tra il Ministero della Cultura e quello del Turismo, la cui collaborazione è ineludibile soprattutto nel campo del turismo culturale.

In conclusione ci preme segnalare, coerentemente con l'esigenza di rispettare i principi della sostenibilità, specie di tipo sociale, che l'uso delle tecnologie a supporto di destinazioni di benessere smart deve essere inteso come necessariamente rispettoso di alcuni diritti fondamentali delle persone. Questo significa evitare forme di invasione della privacy individuale, usi impropri di immagini e informazioni riservate, discriminazioni di genere, etnia o orientamento sessuale, tutte problematiche al centro del dibattito pubblico e di riflessioni etiche che stanno accompagnando l'avvento dirompente delle tecnologie digitali, soprattutto delle tecnologie di intelligenza artificiale, problematiche che non vanno ignorate o sottovalutate nella progettazione di destinazioni di benessere a trazione culturale.

Riferimenti bibliografici

- BACHI L., RIBIERO S.C., HERMES J., SAADI A. (2020), "Cultural Ecosystem Services (CES) in landscapes with a tourist vocation: Mapping and modeling the physical landscape components that bring benefits to people in a mountain tourist destination in southeastern Brazil", *Tourism Management*, 77(104017).
- BANDYOPADHYAY R., NAIR B.B. (2019), "Marketing Kerala in India as God's Own Country for tourists' spiritual transformation, rejuvenation and well-being", *Journal of Destination Marketing & Management*, 14(100369).
- BUHALIS D., AMARANGANA A. (2013), "Smart tourism destinations", in Xiang Z., edited by, *Information and communication technologies in tourism 2014*, Springer, Cham, pp. 553-564.
- CERQUETTI M. (2007), "La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali", *Sinergie*,

- 73-74, pp. 421-438.
- CERQUETTI M. (2022), *Competitività e sostenibilità del patrimonio culturale. Fattori abilitanti, prospettive di sviluppo e nuovi orientamenti per la practice*, FrancoAngeli, Milano
- CIMBALJEVIC M., STANKOV U., PAVLUKOVIC V. (2019), "Going beyond the traditional destination competitiveness-reflections on a smart destination in the current research", *Current Issues in Tourism*, 22(20), pp. 2472-2477.
- CONTI E., PENCARELLI T., VESCI M. (2017), "Museum visitors' profiling in the experiential perspective, value co-creation and implications for museums and destinations: An exploratory study from Italy", in *Proceedings of the Heritage, Tourism and Hospitality International Conference HTHIC 2017*, Turku School of Economics, Turku, pp. 21-34.
- DAMIJANIĆ A., ŠERGO Z. (2013), "Determining travel motivations of wellness tourism", *Ekonomska misao i praksa*, 1, pp. 3-20.
- DELLE CORTE V., D'ANDREA C., SAVASTANO I., ZAMPARELLI P. (2017), "Smart Cities and Destination Management: Impacts and Opportunities for Tourism Competitiveness", *European Journal of Tourism Research*, 17, pp. 7-27.
- DILLETTE A.K., DOUGLAS A.C., ANDRZEJEWSKI C. (2020), "Dimensions of holistic wellness as a result of international wellness tourism experiences", *Current Issues in Tourism*, 24(6), pp. 1-17.
- DINI M., CURINA I., FRANCONI B., HEGNER S., CIOPPI M. (2023), "Tourists' satisfaction and sense of belonging in adopting responsible behaviors: the role of on-site and social media involvement in cultural tourism", *The TQM Journal*, 35(9), pp. 388-410.
- DINI M., PENCARELLI T. (2020), *Le destinazioni di benessere per lo sviluppo turistico*, FrancoAngeli, Milano.
- DINI M., PENCARELLI T. (2022), "Wellness tourism and the components of its offer system: a holistic perspective" *Tourism Review*, 77(2), pp. 394-412.
- DRURY N. (2004), *The new age: Searching for the spiritual self*, Thames & Hudson, London.
- FENG C., LI H., FENG L., YU M., ZHANG H., MA Y., ZHANG Z. (2021), "Study on current status, problems and countermeasures of countryside health and wellness tourism in China", *Open Journal of Social Sciences*, 9(04), 212-221.
- FERRARI S. (2013), "An experiential approach to differentiating tourism offers in cultural heritage", in Smith M., Richards G., edited by, *The Routledge handbook of cultural tourism*, Routledge, London, pp. 383-387.

- FORLANI F., DINI M., PENCARELLI T. (2022), "The importance of food and beverages in wellness experiences: a cross-continental analysis of tourists' perceptions", *British Food Journal*, 124(13), pp. 520-540.
- GHERMANDI A., CAMACHO-VALDEZ V., TREJO-ESPINOSA H. (2020), "Social media-based analysis of cultural ecosystem services and heritage tourism in a coastal region of Mexico", *Tourism Management*, 77(104002).
- HARTWELL H., FYALL A., WILIS C., PAGE S., LADKIN A., HEMINGWAY A. (2018), "Progress in tourism and destination well-being research", *Current Issues in Tourism*, 21(16), pp. 1830-1892.
- HUANG L., XU H. (2014), "A cultural perspective of health and wellness tourism in China", *Journal of China Tourism Research*, 10(4), pp. 493-510.
- HUIJBENS E.H. (2011), "Developing wellness in Iceland. Theming wellness destinations the Nordic way", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(1), pp. 20-41.
- ISTAT (2023), *Il turismo culturale in Italia. Analisi territoriale integrata dei dati*, ISTAT, Roma
- KAMASSI A., ABD MANAF N.H., OMAR A. (2020), "The identity and role of stakeholders in the medical tourism industry: state of the art", *Tourism Review*, 75(3), pp. 559-574.
- KIM E., CHIANG L., TANG L. (2017), "Investigating wellness tourists' motivation, engagement, and loyalty: in search of the missing link", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(7), pp. 867-879.
- KONU H. (2010), "Identifying potential well-being tourism segments in Finland", *Tourism Review*, 65(2), pp. 41-51.
- LEE P.C., LEE M.J., CHENG T.T. (2019), "Importance of wellness concepts in the hotel industry: Perspectives from the millennials", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(6), pp. 729-752.
- LIM Y.J., KIM H.K., LEE T.J. (2016), "Visitor motivational factors and level of satisfaction in wellness tourism: Comparison between first-time visitors and repeat visitors", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(2), pp. 137-156.
- LITTLE J. (2012), "Transformational tourism, nature and wellbeing: New perspectives on fitness and the body", *Sociologia Ruralis*, 52(3), pp. 257-271.
- MAHARJAN S., DEVKOTA N., POUDEL U.R., KLIMOVA M. (2022), "Newari Community's Attitude to Promote Cultural Tourism Development: Evidence from Kathmandu Valley, Nepal", *Journal of Tourism and Services*, 13(24), pp. 164-189.
- MAJEED S., GIN KIM W. (2023), "Emerging trends in wellness tourism: a scoping

- review", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), pp. 853-873.
- MALYSHEV A.A., KHODASEVICH L.S., MAZNICHENKO M.A., ROMANO S.M. (2016), "Integration of Educational and Sports Technologies in Youth Wellness Tourism", *European Journal of Contemporary Education*, 18(4), pp. 452-463.
- MONTELLA M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Electa, Milano.
- MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M., a cura di, *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 3-70.
- MORETTI A. (2009), "Produzioni culturali e produzioni turistiche: complementarietà", in Rispoli M., Brunetti G., a cura di, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, pp. 83-104.
- OHE Y., IKEI H., SONG C., MIYAZAKI Y. (2017), "Evaluating the relaxation effects of emerging forest-therapy tourism: A multidisciplinary approach", *Tourism Management*, 62, pp. 322-334.
- PAN X., YANK Z., HAN F., LU Y., LIU Q. (2019), "Evaluating Potential Areas for Mountain Wellness Tourism: A Case Study of Ili, Xinjiang Province", *Sustainability*, 11(20).
- PENCARELLI T. (2020a), "The digital revolution in the travel and tourism industry", *Information Technology & Tourism*, 22(3), pp. 455-476.
- PENCARELLI T. (2020b), "Cultura e turismo: sfide per una nuova dialettica virtuosa nella prospettiva del wellness tourism", *Il capitale culturale*, 11, pp. 307-331.
- PENCARELLI T. (2022), *Cultura e turismo per il rilancio dei territori post sisma: verso una convergenza di valore nella prospettiva del wellness tourism*, intervento al convegno "Prima giornata sulla Sicurezza del Patrimonio culturale" (Roma, Biblioteca Nazionale, 5 dicembre 2022).
- PENCARELLI T., CONTI E., SPLENDIANI S. (2017), "The experiential offering system of museums: evidence from Italy", *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 7(4), pp. 430-448.
- PENCARELLI T., FORLANI F. (2002), Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze, *Sinergie*, 58(02), pp. 227-271.
- PENCARELLI T., GABBIANELLI L., SAVELLI E. (2020), "The tourist experience in the digital era: the case of Italian millennials", *Sinergie*, 38(3), pp. 165-190.
- PENCARELLI T., SPLENDIANI S., CERQUETTI M., DINI M. (2013), "Il ruolo delle imprese ricettive nei processi di sviluppo sostenibile dei territori a vocazione turistica"

- ca: Evidenze empiriche dalla regione Marche”, in Franch M., Martini U., a cura di, *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, Il Mulino, Bologna, pp. 367-399.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (1998), *Welcome to the experience economy*, Harvard Business Review, Cambridge.
- RAHMANI K., GNOTH J., MATHER D. (2018), “Hedonic and eudaimonic well-being: A psycholinguistic view”, *Tourism Management*, 69, pp. 155-166.
- RICHARDS G. (2021), *Rethinking cultural tourism*, Elgar, Cheltenham.
- SCOVAZZI T. (2012), “La definizione di patrimonio culturale intangibile”, in Golinelli G., a cura di, *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 151-186.
- SOLIMA L., (2020), *Management per l’impresa culturale*, Carocci, Roma.
- SPLENDIANI S. (2017), *Destination management e pianificazione turistica territoriale. esperienze in Italia*, FrancoAngeli, Milano.
- SPLENDIANI S., FORLANI F. (2023), *Il turismo dei cammini per la valorizzazione delle destinazioni italiane: modelli, strumenti manageriali e casi di studio*, FrancoAngeli, Milano.
- TULEK B. (2023), “The contribution of cultural ecosystem services on tourism: a review”, *Anatolia*, pp. 1-12.
- UNWTO (2019), *Kyoto Declaration on Tourism and Culture: Investing in future generations*, World Tourism Organization, Kyoto, <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/unwtodeclarations.2019.28.04>.
- ZHAO Y., AGYEIWAH E. (2023), “Understanding tourists’ transformative experience: A systematic literature review”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, pp. 188-199.

Dai borghi storici agli Alberghi Diffusi: innovare nell'ottica della sostenibilità

Il capitolo intende fornire una spiegazione co-evolutiva dell'imprenditorialità sostenibile nel settore turistico dando evidenza degli impatti sociali, economici e ambientali delle imprese sullo sviluppo delle destinazioni. In una prospettiva co-evolutiva, la relazione tra le imprese e il loro ambiente è concepita come circolare, caratterizzata da mutua influenza e dialetticità coinvolgente più livelli. Pertanto, vengono analizzati longitudinalmente 10 Alberghi Diffusi localizzati in Italia che hanno dato nuova vita e vigore imprenditoriale a interi borghi storici, focalizzando l'attenzione sulla dinamica delle relazioni di tali alberghi con svariati altri attori attivi a livello locale e multi-locale, di cui viene sottolineata la natura dialettica. In particolare, gli impatti di tipo sociale, economico e ambientale sono stati valutati attraverso un set di indicatori proposti in letteratura. La consapevolezza della reciproca funzionalità tra tutti gli attori coinvolti emerge come prerequisito fondamentale per attivare strategie di adattamento condivise e perciò capaci di creare *shared value* con effetti positivi per le imprese analizzate, ma anche per i borghi e territori limitrofi, in termini di sostenibilità e dunque di competitività. Pertanto, i risultati dell'analisi suggeriscono di concepire l'imprenditorialità sostenibile come il risultato di processi di adattamento co-evolutivo efficace generati, e riconosciuti come virtuosi, da tutti gli attori coinvolti. I risultati finora conseguiti possono essere d'interesse sia dal lato teorico, sia dal lato pratico per una migliore comprensione e gestione delle molteplici relazioni di funzionalità reciproca e natura dialettica nelle destinazioni turistiche, nonché delle loro variazioni nel tempo e degli impatti "diffusi" da esse generati.

di Paola Paniccia, Silvia Baiocco, Antonella Monda e Simona Mare

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- **imprenditorialità sostenibile nel settore turistico;**
 - **Albergo Diffuso come espressione di imprenditorialità sostenibile;**
 - **prospettiva co-evolutiva per l'analisi della relazione Albergo Diffuso-ambiente sociale, economico e naturale di riferimento;**
 - **impatti sociali, economici e ambientali dell'Albergo Diffuso.**
-

15.1 Introduzione

Le imprese sono sempre più riconosciute come espressione di una imprenditorialità lungimirante attenta agli aspetti valoriali e perciò capace di assumere un ruolo cruciale per progredire verso il ricercato sviluppo sostenibile (WCED, 1987; Rosario *et al.*, 2022; Caselli *et al.*, 2024). Significativamente, nello *Statement on the Purpose of a Corporation* emesso dalla Business Roundtable nel 2019, quasi duecento CEOs delle più influenti imprese americane hanno condiviso l'impegno a creare valore a vantaggio di tutti gli stakeholder per il futuro successo non solo delle imprese, ma anche delle comunità e del Paese. In linea con questa impostazione, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite (2020) ha sottolineato l'importante ruolo delle imprese nel conseguimento dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell'Agenda 2030. Ciò è oltremodo rilevante se si considera che a meno di 10 anni dal 2030 solo il 25% degli obiettivi per 12 SDG è stato raggiunto (OCSE, 2022).

A partire dall'ultimo decennio, crescenti sforzi di ricerca teorica ed empirica sono stati fatti per comprendere come rafforzare le connessioni tra imprenditorialità e sviluppo sostenibile, analizzando gli impatti prodotti dalle imprese ed enfatizzando le implicazioni sociali ed ecologiche per i territori in cui tali imprese scelgono di vivere e svilupparsi (Anand *et al.*, 2021). D'altra parte è noto che imprese e territori sono reciprocamente risorse critiche per la competitività tanto delle prime quanto dei secondi (Valdani e Ancarani, 2000). Ad oggi, il significato di imprenditorialità sostenibile come espressione della capacità di imprese e imprenditori di conseguire la desiderata competitività contribuendo a stabilire un equilibrio duraturo tra

giustizia sociale, prosperità economica e qualità ambientale sembra aver trovato consenso tra gli studiosi (Hummels e Argyrou, 2021). Parimenti, è stato riconosciuto che «agendo in questi termini le imprese diventano attori socialmente responsabili, rispettosi dei principi dell'etica e generatori di innovazione per lo sviluppo di un sistema economico sostenibile ed inclusivo» (Caselli *et al.*, 2024, p. 3). Chiaramente, il raggiungimento e il mantenimento del succitato equilibrio richiedono interazioni continue tra l'impresa e vari stakeholder che non avvengono senza tensioni (Smith *et al.*, 2013). Tuttavia, la natura di queste interazioni è poco conosciuta, limitando la possibilità di sviluppare fenomeni di imprenditorialità sostenibile e di estendere gli impatti diffusi a essi associati.

L'esigenza di analizzare tali interazioni attraverso prospettive olistiche è attualmente avvertita come una importante lacuna della ricerca nel campo dell'imprenditorialità sostenibile (Munoz e Cohen, 2018). Parimenti, è riconosciuta l'importanza di utilizzare indicatori di risultato per valutare la capacità, in pratica, delle imprese di creare durevolmente valore per i vari stakeholder rilevando l'impatto della loro attività sul contesto di riferimento, sociale e ambientale (Caselli *et al.*, 2024).

Ciò è particolarmente importante per le imprese del settore turistico che negli ultimi 50 anni è diventato uno dei più grandi al mondo contribuendo al 9,2% del PIL e al 9,6% dell'occupazione a livello mondiale (WTTC, 2023) con inevitabili implicazioni in termini di sostenibilità (Bramwell *et al.*, 2017). Tuttavia, la ricerca nel campo dell'imprenditorialità sostenibile nel settore turistico è ancora agli esordi (Sørensen e Grindsted, 2021; Galbreath *et al.*, 2023) probabilmente riflettendo il fatto che il ruolo delle imprese turistiche nella promozione di percorsi di turismo (in)sostenibile all'interno delle destinazioni ha attirato l'attenzione degli studiosi solo di recente (Hjalager, 2010; Weiermair *et al.*, 2010; Komppula, 2014; Kim *et al.*, 2019; Paniccia e Baiocco, 2021). Questi studi hanno ampiamente riconosciuto le caratteristiche di sostenibilità e innovazione di alcune tipologie di imprese ricettive che stanno emergendo in tutto il mondo grazie alla valorizzazione creativa del patrimonio culturale e naturale dei luoghi all'interno delle destinazioni turistiche (Montella, 2009; Bourdeau *et al.*, 2013; Golinelli, 2015; Cerquetti, 2018).

Tra queste imprese degni di nota sono particolarmente gli **Alberghi Diffusi** (AD di seguito) e il relativo modello di business innovativo basato sull'utilizzo creativo di edifici di pregio storico sparsi in borghi a rischio di abbandono non solo per l'offerta di servizi di ricettività ma anche per la creazione di valore condiviso (Paniccia e Leoni, 2019; Presenza *et al.*, 2019; Fissi *et al.*, 2020). Significativamente, l'importanza del patrimonio per lo sviluppo sostenibile è riconosciuta dall'Agenda 2030, esplicitamente dal SDG 11.

Albergo Diffuso

L'Albergo Diffuso è un modello di ospitalità diffusa basato sull'utilizzo a fini ricettivi del patrimonio immobiliare di pregio storico-culturale di borghi a rischio di abbandono. L'aggettivo "diffuso" denota un'integrazione dell'albergo con la realtà socio-culturale e naturalistica del borgo. Le camere da letto sono infatti ubicate all'interno di pre-esistenti unità abitative di pregio accuratamente ristrutturate.

Tutto ciò premesso, questo studio adotta la prospettiva co-evolutiva sviluppata nella letteratura economica e negli studi di management e organizzazione per spiegare la relazione impresa-ambiente (Abatecola *et al.*, 2020), con l'intento di contribuire a una migliore comprensione del fenomeno dell'imprenditorialità sostenibile in generale e nel settore turistico in particolare. In tale prospettiva, la relazione tra le imprese e il loro ambiente socio-istituzionale, economico e naturale è concepita come circolare, caratterizzata da mutua influenza e dialetticità coinvolgente più livelli. Pertanto, questa prospettiva permette di cogliere il rapporto di causalità reciproca, ma anche di natura dialettica, tra le imprese turistiche e vari numerosi stakeholder operanti a più livelli del contesto di riferimento, sociale, economico e ambientale, cioè della destinazione. In particolare, la prospettiva co-evolutiva è utilizzata per l'analisi di 10 AD localizzati in Italia in borghi storici.

Conseguentemente, vengono poste le seguenti domande di ricerca: perché e come la prospettiva co-evolutiva spiega il fenomeno dell'AD come espressione di imprenditorialità sostenibile? Quali sono i principali impatti socio-economici e ambientali associati all'AD?

Lo studio offre un affinamento della concettualizzazione di imprenditorialità sostenibile contribuendo a una migliore comprensione del fenomeno in generale e nel settore turistico in particolare. Inoltre, a conoscenza degli autori è il primo studio che adotta indicatori per valutare la capacità degli

AD di creare in pratica, insieme agli altri stakeholder della destinazione turistica, valore sociale, economico e ambientale condiviso.

15.2 Background teorico

15.2.1 Imprenditorialità sostenibile nel settore turistico

A partire dall'ultimo decennio, gli studiosi di management ed *entrepreneurship* hanno iniziato a dedicare attenzione crescente al tema dell'imprenditorialità sostenibile (Anand *et al.*, 2021) strettamente connesso al concetto di sviluppo sostenibile introdotto nel noto Rapporto Brundtland della World Commission on Environment and Development delle Nazioni Unite già nel 1987 (WCED, 1987). A questo Rapporto è riconosciuto il merito di aver associato il concetto di sviluppo sostenibile anche al benessere delle generazioni future, raccomandando di considerare in maniera congiunta le tre dimensioni della sostenibilità per poter progredire verso un equilibrio duraturo tra giustizia sociale, prosperità economica e qualità ambientale (Norgaard, 1994; Elkington, 1997).

In connessione con tale idea di sviluppo, nel seminale studio di Shepherd e Patzelt (2011, p. 37) l'imprenditorialità sostenibile è concepita come un tipo di imprenditorialità focalizzata sulla

preservation of nature, life support, and community in the pursuit of perceived opportunities to bring into existence future products, processes, and services for gain, where gain is broadly construed to include economic and non-economic gains to individuals, the economy, and society.

In altri termini, agli imprenditori e alle imprese è riconosciuto un importante ruolo nella promozione dello sviluppo sostenibile (Schaltegger *et al.*, 2016; Terán-Yépez *et al.*, 2020; Parente *et al.*, 2020) che implica interazioni con molteplici stakeholder, locali e multi-locali, da cui tuttavia possono nascere tensioni nel tentativo di creare valore condiviso (Porter e Kramer, 2011; Smith *et al.*, 2013; Davies e Chamber, 2018). In proposito, emerge l'esigenza di approcci olistici per una migliore comprensione del fenomeno dell'imprenditorialità sostenibile in generale e della natura dialettica delle

relazioni imprenditoriali a esso connesse in particolare (Smith *et al.*, 2013; Munoz e Cohen, 2018; Rosario *et al.*, 2022).

Questa esigenza è particolarmente avvertita con riferimento alle imprese del settore turistico data, da un lato, la loro forte dipendenza dalle risorse specifiche e uniche dei territori in cui scelgono di vivere e svilupparsi, dall'altra la crescente fragilità ambientale a livello locale e globale e la connessa scarsità di risorse naturali (Bramwell *et al.*, 2017).

Tuttavia, le ricerche esistenti sull'imprenditorialità sostenibile riguardano prevalentemente le imprese manifatturiere di diversi settori (per esempio alimentare e trasporti) e le imprese industriali, come quelle del settore edilizio ed energetico (Nosratabadi *et al.*, 2019; Tarnanidis *et al.*, 2019; Shahid *et al.*, 2023). Al contrario, l'imprenditorialità sostenibile nel settore dei servizi in generale e in quello turistico in particolare è un argomento ancora poco studiato (Sørensen e Grindsted, 2021; Galbreath *et al.*, 2023).

Recentemente, la ricerca e la pratica in evoluzione sul turismo sostenibile hanno dedicato un'attenzione crescente a una moltitudine di micro e piccole imprese ricettive originate in tutto il mondo dalla valorizzazione creativa delle risorse naturali e culturali dei luoghi all'interno di destinazioni di diversa natura, tra cui centri urbani, grandi città, aree rurali e periferiche (Valdivia e Barbieri, 2014; Coles *et al.*, 2016). Alcuni contributi (Paniccia *et al.*, 2013; Quattrococchi e Montella, 2018; Paniccia e Leoni, 2019; Presenza *et al.*, 2019) hanno indagato il fenomeno degli AD concepiti come espressione di un nuovo modello di business chiaramente differenziato rispetto a quello degli hotel tradizionali. In particolare, il modello di business dell'AD è basato sull'offerta dei servizi ricettivi attraverso l'utilizzo di edifici di pregio storico e culturale sovente localizzati in borghi a rischio di spopolamento. L'originalità del modello è legata anche alla capacità degli imprenditori di offrire contesti autentici co-creati non solo con le altre imprese del territorio, le istituzioni e le comunità locali, ma anche coinvolgendo i turisti. Chiaramente, ciascun AD è unico perché unico è anche il contesto locale da cui nasce.

La figura 15.1 rappresenta un AD localizzato in Italia.



Figura 15.1 Albergo Diffuso La Loggia di Gradara Relais: panoramica

Fonte: <https://www.lemarche.com/en/struttura/hotel-la-loggia-gradara-relais/>.

Gli studi, condotti anche attraverso analisi empiriche, hanno riconosciuto le caratteristiche di sostenibilità e innovazione dell'AD e del relativo modello di business (Paniccia e Leoni, 2019; Fissi *et al.*, 2020; Baiocco e Paniccia, 2023; Botti e Monda, 2023). Di contro, all'operatività degli hotel tradizionali sono connessi diversi impatti negativi di tipo sociale e ambientale, tra cui per esempio la produzione di rifiuti, il consumo di energia e acqua (Kim *et al.*, 2019), episodi di bullismo sul posto di lavoro (Khan *et al.*, 2023). Tuttavia, nonostante i grandi sforzi di ricerca, ancora poche evidenze danno conto del contributo degli AD allo sviluppo sostenibile dei territori considerando congiuntamente le dimensioni sociale, economica ed ambientale della sostenibilità in una visione olistica e dinamica. Ciò limita la possibilità di creare AD e di estendere gli impatti diffusi a essi associati.

In proposito, nella letteratura sul turismo sostenibile si sostiene che la mancanza di appropriate prospettive teoriche ha ostacolato una comprensione esaustiva dei fenomeni, come quello dell'imprenditorialità sostenibile, che ne sostanziano lo sviluppo (Bramwell *et al.*, 2017). Parimenti, sia la ricerca che la pratica nel turismo considerano gli indicatori come strumenti chiave

per implementare concretamente pratiche di turismo sostenibile in contesti reali (Tanguay *et al.*, 2013; Ivars-Baidal *et al.*, 2023).

15.2.2 Interpretare l'imprenditorialità sostenibile nel turismo in una prospettiva co-evolutiva

Per meglio comprendere l'imprenditorialità sostenibile in generale e nel turismo in particolare è fondamentale considerare le complesse interconnessioni tra le dimensioni sociali, economiche e ambientali della sostenibilità e la natura dialettica delle relazioni imprenditoriali a esse connesse (Bramwell *et al.*, 2017; Rosario *et al.*, 2022; Baiocco *et al.*, 2023). Si tratta di un aspetto fondamentale per capire come diffondere pratiche di turismo sostenibile.

A tal fine, l'adozione di una prospettiva co-evolutiva può fornire un valido contributo. In biologia, la co-evoluzione indica l'evoluzione di due o più specie guidata da processi di selezione reciproca con feedback e co-adattamenti (Thompson, 2005, p. VII). Negli ultimi decenni, il concetto di co-evoluzione è stato ampiamente utilizzato nella letteratura economica e negli studi di management e organizzazione per spiegare la relazione impresa-ambiente (socio-istituzionale, economico e naturale) attraverso i principi evolutivi darwiniani (importati completamente o parzialmente) di variazione, selezione e conservazione di varianti utili. In particolare, la co-evoluzione concepisce la relazione impresa-ambiente come dialettica (Benson, 1977; Hrebiniak e Joyce, 1985) in quanto può favorire (o limitare) costruzioni sociali inaspettate e di successo; per esempio, un nuovo AD che espande i benefici legati alla varietà (Norgaard, 1994).

Inoltre, la co-evoluzione implica il pensiero sistemico e quindi la consapevolezza dell'esistenza di una funzionalità reciproca all'interno e tra le imprese e circolarità nella relazione tra le imprese e i loro ambienti. Ciò implica che l'impresa e l'ambiente socio-istituzionale, economico e naturale sono interdipendenti, con influenze e feedback reciproci a più livelli organizzativi e spaziali (Ma e Hassink, 2013; Volberda *et al.*, 2014). La co-evoluzione comporta quindi adattamenti a più livelli all'interno dell'impresa stessa, tra le varie imprese e tra queste e i sistemi socio-economici e naturali più ampi. Di conseguenza, il concetto di adattamento organizzativo è stato reinterpretato come risultato dinamico congiunto dell'intenzionalità

manageriale e delle pressioni ambientali, riducendo la consolidata dicotomia tra volontarismo strategico e determinismo ambientale (Abatecola *et al.*, 2020; Hrebiniak e Joyce, 1985). L'impresa e l'ambiente sono forze competitive che definiscono congiuntamente l'adattamento e quindi l'evoluzione organizzativa. Pertanto, impresa e ambiente sono contemporaneamente oggetto e soggetto del cambiamento evolutivo. Conseguentemente gli adattamenti multi-livello, concepiti come processi co-evolutivi tra l'impresa e l'ambiente di riferimento, sono efficaci quando creano valore socio-economico ed ecologico riconosciuto dagli stakeholder di entrambi.

Recentemente, il concetto di co-evoluzione è stato ripreso efficacemente nella ricerca sul turismo attraverso indagini teoriche ed empiriche secondo ottiche disciplinari differenti. La co-evoluzione è risultata una prospettiva di ricerca utile per interpretare adeguatamente le complesse dinamiche sottostanti l'evoluzione delle destinazioni turistiche, ma anche del settore nel suo complesso e delle imprese turistiche e connessi fenomeni dell'innovazione e della sostenibilità (Brouder e Eriksson, 2013; Ma e Hassink, 2013; Mellon e Bramwell, 2016; Paniccchia e Leoni, 2019; Paniccchia e Baiocco, 2021).

Pertanto, in questo studio si sostiene che la prospettiva co-evolutiva può costituire una sostanziale opportunità per una comprensione esaustiva delle complesse intrecciate dinamiche sociali, economiche e ambientali che sostanziano lo sviluppo dell'imprenditorialità sostenibile, in quanto permette di considerare un'ampia gamma di interessi delle parti coinvolte, compresi l'ambiente naturale locale e la società.

15.3 Metodologia

In linea con le finalità del presente studio, la metodologia adottata è quella del *case study* secondo un approccio qualitativo, *multiple cases* e longitudinale (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014; Yin, 2018). Tale metodologia risulta particolarmente appropriata per esaminare le imprese secondo una prospettiva co-evolutiva (Abatecola *et al.*, 2020; Paniccchia e Leoni 2019; Baiocco e Paniccchia, 2023) in quanto consente di esplorare in modo olistico fenomeni complessi, in evoluzione all'interno dei contesti socio-economici e ambientali di riferimento, concentrandosi sulla dinamica delle interazioni tra i soggetti oggetto di analisi (Gehman *et al.*, 2018). Inoltre, la natura longitudinale

di questo studio è importante perché la sostenibilità è il punto di arrivo (e non il punto di partenza) di un processo di sviluppo co-evolutivo che si realizza nel tempo (Norgaard, 1994; Paniccchia *et al.*, 2024).

L'unità di analisi è il singolo AD localizzato in Italia in borghi storici, rilevante ai fini del presente studio per le seguenti principali ragioni.

Primo. L'incidenza delle attività del settore turistico italiano sul PIL e sull'occupazione risulta stabilmente superiore rispetto alla media mondiale (WTTC, 2023) principalmente grazie a una moltitudine di piccole e micro imprese ricettive (73% del settore). L'Italia rappresenta pertanto un contesto ideale per l'esplorazione del fenomeno dell'imprenditorialità sostenibile nel turismo che è ancora in fase iniziale (Sørensen e Grindsted, 2021; Baiocco *et al.*, 2023).

Secondo. L'idea di ospitalità diffusa che è alla base del modello di business dell'AD, e che ne differenzia la proposta di valore rispetto a quella degli hotel tradizionali, ha avuto origine in Italia. In particolare, le camere da letto – e relativi servizi ricettivi – sono ubicate all'interno di pre-esistenti unità abitative di pregio storico-culturale e architettonico accuratamente ristrutturate e localizzate in borghi storici in via di spopolamento. Inoltre, ricerche precedenti hanno riconosciuto il carattere innovativo e sostenibile dell'AD (Paniccchia e Leoni, 2019; Presenza *et al.*, 2019; Baiocco e Paniccchia, 2023). Gli AD possono pertanto essere considerati espressione di imprenditorialità sostenibile nel settore turistico (Rosario *et al.*, 2022; Caselli *et al.*, 2024).

Terzo. In Italia si registrano circa 250 AD secondo le stime dell'Osservatorio dell'Associazione Italiana Alberghi Diffusi. Rispetto agli hotel italiani (ISTAT, 2022), gli AD: *i*) contribuiscono allo 0,8% dell'offerta alberghiera, e *ii*) registrano un incremento del 25% dal 2019, mentre gli hotel registrano una riduzione del 2% a fine 2021 rispetto al 2019. Considerando che la maggior parte dei 1.791 piccoli comuni italiani (meno di 5.000 abitanti) ha presentato progetti relativi alla creazione di AD attraverso misure previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, gli AD sembrano avere un grande potenziale di sviluppo.

La selezione dei 10 casi di studio (di cui si riportano i dettagli in Appendice) è avvenuta considerando la presenza congiunta dei seguenti criteri: *i*)

localizzazione dell'AD in borghi storici certificati dall'Associazione "I Borghi più belli d'Italia"; *ii*) adesione dell'AD all'Associazione Italiana Alberghi Diffusi.

I dati sono stati raccolti principalmente attraverso interviste retrospettive (Mayer, 2008) condotte faccia a faccia e telefonicamente con gli imprenditori dei casi selezionati nel periodo dicembre 2023-gennaio 2024 sulla base di un protocollo semi-strutturato. In particolare, sono stati indagati i seguenti temi: *i*) relazioni tra gli AD e gli altri attori della destinazione, *ii*) pratiche orientate alla promozione della sostenibilità sociale, economica e ambientale.

Tabella 15.1 Indicatori di sostenibilità socio-economica e ambientale

Dimensioni di sostenibilità	Indicatori
Sostenibilità Socio-economica	<ul style="list-style-type: none"> - N. di dipendenti con adeguate competenze professionali sulle pratiche eco-compatibili / n. di dipendenti totali - N. di personale composto da persone della comunità locale / n. di personale totale - N. di eventi e iniziative incentrati sulla cultura e sul patrimonio - N. di dipendenti totali - N. e tipi di acquisti da fonti locali - Profitti investiti in attività locali / Importo totale dei profitti - Misure e incentivi a sostegno dello sviluppo turistico - Misure e incentivi che favoriscono la rivitalizzazione del patrimonio culturale e naturale regionale - Totale misure e incentivi
Sostenibilità Ambientale	<ul style="list-style-type: none"> - N. e tipo di strumenti adottati per informare gli ospiti sulle attività - N. e tipo di certificazioni, etichettature volontarie dell'azienda in materia di ambiente/qualità/sostenibilità - N. e tipo di certificazioni, etichettature regionali volontarie per ambiente/qualità/sostenibilità - N. di apparecchiature e prodotti ad alta efficienza energetica per ridurre i consumi - N. di dispositivi e attrezzature ad alta efficienza idrica - N. di acquisti di materiali e/o detersivi ecologici / n. di acquisti totali di materiali e/o detersivi - N. e tipo di standard ambientali richiesti ai fornitori - N. e tipo di pratiche di differenziazione dei rifiuti (per es. differenziazione dei rifiuti in carta, vetro e plastica) - N. e tipo di pratiche per il riutilizzo dei rifiuti (per esempio, carta, bottiglie, lattine e materiali plastici) - Infrastrutture in fibra ottica per la connessione a Internet

Fonte: elaborazione propria da Baiocco e Paniccia, 2023.

A quest'ultimo proposito, alcune domande sono state dirette a raccogliere informazioni utili per valutare gli impatti socio-economici e ambientali degli AD prendendo in considerazione un set di indicatori proposti in letteratura (Baiocco e Paniccia, 2023) e riportati nella Tabella 15.1.

Le risposte alle interviste sono state analizzate dai quattro ricercatori dapprima in modo separato, successivamente comparando le osservazioni e triangolando i risultati con le informazioni provenienti da altre fonti, inclusi precedenti ricerche sul tema, siti web degli AD e articoli su stampa turistica specializzata. Ciò ha contribuito alla robustezza e alla validità dei risultati (Eisenhardt, 1989; Gibbert *et al.*, 2008).

15.4 Risultati

La ricerca su campo ha riguardato 10 AD localizzati in Italia in borghi storici. Coerentemente con la prospettiva co-evolutiva adottata e gli obiettivi della ricerca, i risultati sono riportati focalizzando la dinamica delle relazioni tra gli AD e svariati altri attori attivi a livello locale e multi-locale e gli associati effetti di tipo sociale, economico e ambientale.

15.4.1 Relazioni dell'AD con gli attori della destinazione

I principali attori con cui gli AD interagiscono comprendono l'amministrazione pubblica locale e multi-locale, le imprese attive nel territorio (turistiche e non), le associazioni (e.g., pro loco, Associazione Italiana Alberghi Diffusi), i turisti e la comunità locale.

In particolare, dalle interviste emerge che oltre a essere mutate nel tempo, tali relazioni hanno natura dialettica. L'evoluzione delle relazioni tra gli AD e gli altri attori della destinazione rivela un notevole cambiamento nel corso del tempo, passando da una fase iniziale di difficoltà a collaborare a una più matura, caratterizzata da relazioni formali e informali che hanno portato benefici non solo ai turisti ma anche ai residenti dei borghi.

All'inizio della loro operatività, gli AD hanno affrontato ostacoli nella collaborazione con l'amministrazione pubblica, le imprese e le associazioni attive nel territorio. Queste difficoltà sono state inizialmente dovute a una scarsa comprensione reciproca, a mancanza di comunicazione strutturata

e a visioni diverse circa il potenziale turistico dei borghi nelle aree interne del Paese. Col passare del tempo e il crescente apprezzamento da parte dei turisti delle esperienze vissute non solo negli AD ma nei borghi nel loro complesso, alcune criticità sono state gradualmente superate e gli AD intervistati hanno potuto contare su un supporto crescente degli altri attori della destinazione. Alcune relazioni informali con le organizzazioni locali si sono tramutate in relazioni più mature e formalizzate con la stipula di accordi di collaborazione (quali per esempio, accordi con ristoranti, musei e manutentori locali). Altre relazioni, pur mantenendo nel tempo un carattere informale, si sono evolute, consolidando la relazione tra gli AD e le imprese del territorio e permettendo ai turisti di accedere a sconti e riduzioni di prezzo, per esempio per servizi di *food and beverage* e visite guidate nei borghi e nei territori limitrofi. La concessione di sconti ai turisti attraverso relazioni informali può essere considerata un esempio di come queste pratiche, se gestite con attenzione, contribuiscono non solo a fidelizzare i turisti, ma anche a creare un legame più forte tra l'AD e la comunità ospitante.

Rispetto alle relazioni con l'amministrazione pubblica locale, gli intervistati affermano che nel tempo sono aumentati gli incontri periodici con i rappresentanti delle istituzioni anche finalizzati alla programmazione congiunta di eventi, quali per esempio rievocazioni storiche, sagre e festival dedicati ad arti e mestieri tradizionali. In proposito, la metà degli intervistati (5 su 10) ritiene che il coinvolgimento delle varie imprese del territorio in tali iniziative crei un ambiente favorevole per una valorizzazione attenta del sistema delle qualità locali. Più in generale, la maggior parte degli intervistati (7 su 10) ha espresso un apprezzamento positivo nei confronti dell'amministrazione pubblica locale per l'interesse e l'impegno nella creazione di connessioni tra gli attori del sistema turistico. Gli AD hanno evidenziato come l'interesse dell'amministrazione pubblica locale sia cambiato nel tempo, contribuendo a promuovere una maggiore coesione tra le imprese turistiche, facilitando la condivisione di risorse e conoscenze. Tuttavia, una minoranza degli intervistati (3 su 10) mostra ancora preoccupazione per la mancanza di attenzione e interesse da parte dell'amministrazione pubblica non solo locale, ma anche regionale e nazionale con riferimento ai servizi pubblici, specie quelli legati al trasporto, con evidenti ripercussioni in termini di accessibilità ai borghi. La risoluzione di tale criticità è considerata importante non solo per i turisti ma anche per la qualità della vita dei residenti.

15.4.2 Sostenibilità socio-economica

I risultati delle 10 interviste condotte agli AD selezionati forniscono un quadro dettagliato e significativo delle pratiche orientate alla sostenibilità socio-economica implementate da queste imprese nel corso degli anni.

Innanzitutto, è stato chiesto agli intervistati il numero totale di dipendenti nei rispettivi AD e il numero di personale appartenente alla comunità locale. In tutti gli AD intervistati il numero totale di dipendenti si aggira intorno a 10, non superando in ogni caso 15 collaboratori. La limitazione del numero totale dei dipendenti rappresenta un elemento che accomuna gli AD analizzati. Tale situazione appare riconducibile alla scelta di mantenere una dimensione operativa gestibile, preservando un ambiente più intimo e favorendo una gestione più attenta e personalizzata delle esigenze degli ospiti.

Relativamente al coinvolgimento della comunità locale, nella maggior parte dei casi indagati (8 su 10) la totalità del personale (100%) proviene dalla comunità locale; nei restanti casi (2 su 10) la quota del personale proveniente dalla comunità locale è comunque preponderante (80%). Da questo punto di vista emerge pertanto un legame solido con il territorio, basato su una scelta strategica dell'AD volta a favorire la creazione di opportunità occupazionali a livello locale.

Inoltre, agli intervistati è stato chiesto se alimenti, bevande e altri beni sono acquistati da fornitori locali e quanta percentuale degli utili viene reinvestita in attività locali. In entrambi i casi, emergono delle tendenze positive. La totalità degli AD (10 su 10) privilegia l'acquisto di beni e servizi da fornitori del territorio, contribuendo in modo tangibile alla promozione dell'economia locale. Tali acquisti riguardano, per esempio, prodotti di stagione come frutta e verdura, ma anche vini tipici del territorio. I risultati indicano anche che una quota considerevole dei profitti generati dagli AD viene reinvestita in attività locali. In particolare, quattro intervistati su 10 dichiarano di aver reinvestito più del 50% dei propri utili a favore della comunità. Significativi per esempio sono gli interventi di alcuni AD a favore del restauro e consolidamento di ulteriori edifici del borgo, quali per esempio la torre civica. Questo comportamento conferma un'attenzione degli AD alle esigenze della comunità attraverso comportamenti che contribuiscono al benessere e allo sviluppo del territorio.

I risultati emersi dalle interviste condotte agli AD rivelano un forte impegno nel promuovere la sostenibilità socio-economica anche attraverso l'arricchimento culturale e la valorizzazione del patrimonio locale. I territori degli AD intervistati si contraddistinguono per un elevato numero di eventi e iniziative organizzate per valorizzare la cultura e il patrimonio tradizionale e locale. In media ogni borgo organizza 50 eventi e iniziative culturali con il coinvolgimento attivo degli AD. Questo coinvolgimento conferma l'importanza che gli AD attribuiscono a una connessione autentica e profonda con la comunità e la tradizione locale.

Con particolare riferimento alla sostenibilità sociale, è stato chiesto agli intervistati il numero di dipendenti con competenze professionali sulle pratiche eco-compatibili. Riguardo a questa tematica emerge un impegno meno diffuso, con la maggior parte degli AD intervistati che non ha investito nella formazione del personale per promuovere iniziative sostenibili. Solo in due casi su 10 gli intervistati dichiarano di aver seguito corsi specifici sulla sostenibilità e di possedere certificazioni green.

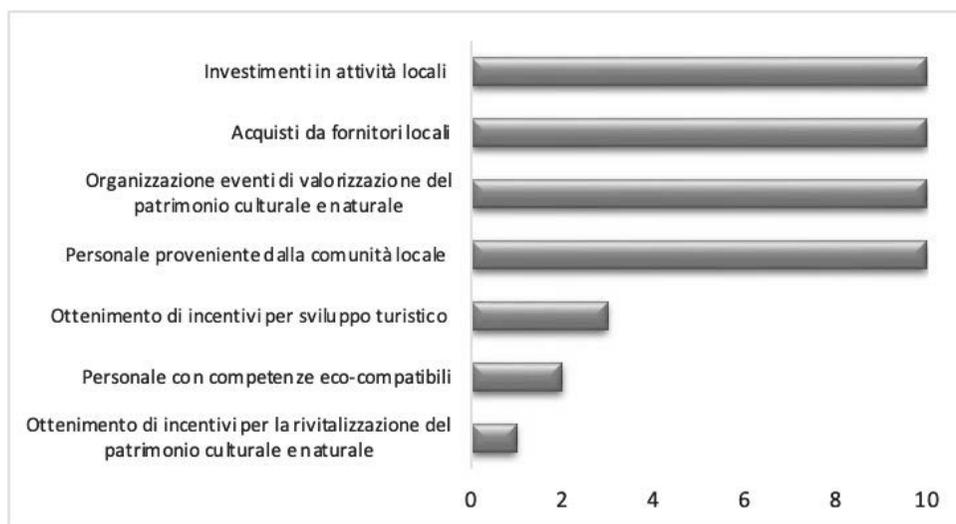


Figura 15.2 Impatti socio-economici degli AD intervistati

Fonte: elaborazione propria.

Infine, rispetto alla sostenibilità specificatamente economica, è stato chiesto agli intervistati se hanno ricevuto misure e incentivi a sostegno dello sviluppo turistico da parte di istituzioni locali e/o regionali. La maggior parte degli intervistati (7 su 10) dichiara di non aver ricevuto alcun incentivo pubblico. In soli tre casi gli intervistati hanno dichiarato di aver ricevuto fondi pubblici, seppure corrispondenti a incentivi irrisori, per ammodernamento della struttura e per adeguamento alle disposizioni per contrastare la pandemia da Covid-19. Un solo intervistato su 10 lega le misure e gli incentivi pubblici alla rivitalizzazione del patrimonio culturale e naturale regionale.

In Figura 15.2 sono sintetizzati i risultati dello studio con riferimento agli impatti socio-economici degli AD.

15.4.3 Sostenibilità ambientale

I risultati delle interviste condotte sul tema della sostenibilità ambientale rivelano una serie di pratiche e iniziative adottate all'interno di queste imprese. Per esempio, la maggioranza degli intervistati (9 su 10) fornisce informazioni agli ospiti sulle attività ambientali (tipo riciclo dei rifiuti), utilizzando metodi tradizionali comprese le informazioni fornite al momento dell'arrivo o cartelli informativi presenti nelle camere. Ciò evidenzia un impegno da parte degli intervistati a trasmettere in modo chiaro e diretto le pratiche ambientali adottate.

Interessante è notare che nessun intervistato possiede certificazioni o etichettature volontarie aziendali o regionali in materia di ambiente, qualità o sostenibilità. Questo potrebbe indicare una mancanza di adesione a standard formali a fronte comunque di una preferenza ad attuare comportamenti orientati alla sostenibilità ambientale attraverso azioni concrete. A questo proposito, il 40% degli intervistati ha installato pannelli solari al fine di ridurre i consumi energetici. Tuttavia, alcuni intervistati (60%) hanno segnalato la difficoltà nel realizzare lavori di ammodernamento finalizzati anche a un maggior efficientamento energetico a causa dei vincoli connessi al pregio storico degli edifici utilizzati e del borgo stesso.

Nel contesto dell'efficienza idrica, il 40% degli intervistati ha adottato depuratori, dimostrando consapevolezza dell'importanza di ridurre l'impatto

ambientale legato al consumo idrico. Risulta incoraggiante che l'80% degli intervistati acquisti materiali e detersivi ecologici, indicando una preferenza per prodotti rispettosi dell'ambiente.

Per quanto riguarda i fornitori, il 40% degli intervistati richiede prodotti a chilometro zero, evidenziando una consapevolezza della provenienza locale come elemento chiave nella sostenibilità ambientale.

Un aspetto positivo è altresì rappresentato dalla pratica diffusa di differenziare i rifiuti, con tutti i 10 intervistati che adottano pratiche di differenziazione di carta, vetro e plastica. Inoltre, sette su 10 intervistati implementano pratiche di riutilizzo dei rifiuti, dimostrando un impegno nella gestione sostenibile dei materiali di scarto.

Infine, tutti gli AD intervistati sono dotati di infrastrutture in fibra ottica per la connessione a Internet, confermando un'evidente attenzione anche alla modernizzazione delle infrastrutture.

La Figura 15.3 riporta graficamente gli impatti ambientali degli AD intervistati.

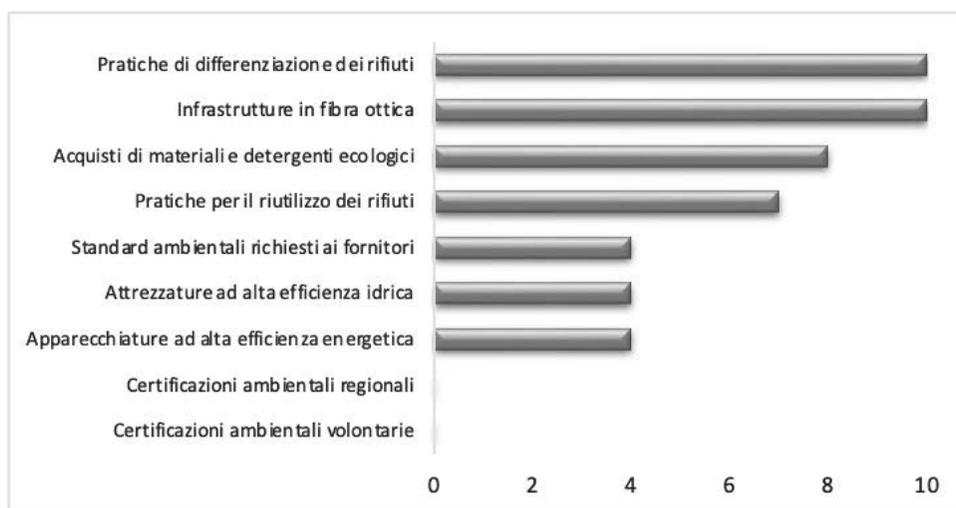


Figura 15.3 Impatti ambientali degli AD intervistati

Fonte: *elaborazione propria.*

15.5 Discussioni e conclusioni

Le domande di ricerca a cui si è cercato di rispondere con il presente studio sono le seguenti: perché e come la prospettiva co-evolutiva spiega il fenomeno dell'AD come espressione di imprenditorialità sostenibile? Quali sono i principali impatti socio-economico e ambientali associati all'AD? Nel fare ciò, l'analisi condotta in una prospettiva co-evolutiva ha focalizzato la dinamica delle relazioni tra gli AD e svariati altri attori attivi a livello locale e multi-locale fornendo evidenze empiriche sia della natura dialettica di tale relazione sia degli impatti sociali, economici e ambientali generati da 10 AD localizzati in borghi storici italiani.

In particolare, dall'analisi dei risultati emerge, da un lato, il rapporto di reciproca dipendenza che lega gli AD indagati a svariati altri attori operanti a più livelli della destinazione turistica, dall'altro, la natura dialettica di tale relazione. Infatti, le evidenze empiriche danno conto di relazioni spesso non facili, in cui negli anni si sono verificate contraddizioni, discontinuità con reciproche disfunzionalità (Benson, 1977; Smith *et al.*, 2013; Davies e Chamber, 2018). Nei contesti indagati, la consapevolezza della reciproca funzionalità tra tutti gli attori coinvolti emerge come prerequisito fondamentale per attivare strategie di adattamento condivise e per questo capaci di creare *shared value* (Porter e Kramer, 2011; Polese *et al.*, 2018; Monda *et al.*, 2023) con effetti positivi per i borghi e territori limitrofi, ma anche per le imprese, in termini di sostenibilità sociale, economica e ambientale e dunque di competitività.

In altri termini, l'analisi evidenzia l'importanza della capacità di mutuo adattamento nella reciproca evoluzione tra AD e altri attori coinvolti a più livelli della destinazione, quali pubbliche amministrazioni, imprese turistiche e non, svariate associazioni (Abatecola *et al.*, 2020; Hrebiniak e Joyce, 1985; Baiocco e Paniccia, 2023). Gli AD indagati hanno implementato nel tempo pratiche di sostenibilità socio-economica oltre che ambientale, integrando con successo aspetti quali conoscenza delle condizioni specifiche dei borghi, disponibilità di edifici di pregio storico, coinvolgimento della comunità locale, attenzione alle esigenze dei turisti, promozione dell'economia locale. Ciò è stato possibile grazie alla disponibilità dei vari attori coinvolti a operare insieme per risolvere problemi comuni. In particolare, nel tempo, sono state attivate collaborazioni che hanno permesso agli AD

indagati di creare relazioni durature con i vari attori della destinazione con effetti positivi riconosciuti da tutte le parti coinvolte. Dagli adattamenti a più livelli tra i succitati AD, le pubbliche amministrazioni, le imprese turistiche e non, sono derivati impatti di tipo socio-economico e ambientale riconosciuti da tutti i soggetti coinvolti.

Pertanto, i risultati dell'analisi suggeriscono di concepire l'imprenditorialità sostenibile (Shepherd e Patzelt, 2011; Rosario *et al.*, 2022; Caselli *et al.*, 2024) come il risultato di processi di adattamento co-evolutivo efficace generati, e riconosciuti come virtuosi, da tutti i soggetti coinvolti.

Sebbene i risultati finora conseguiti non siano generalizzabili e possano essere migliorati, a essi sono associate implicazioni sia teoriche che pratiche.

Per quanto riguarda l'aspetto teorico, questo studio, attingendo da alcuni elementi della prospettiva co-evolutiva adottata nella letteratura economica e negli studi di management, offre un affinamento della concettualizzazione di imprenditorialità sostenibile contribuendo a una migliore comprensione del fenomeno in generale (Rosario *et al.*, 2022) e nel settore turistico in particolare (Sørensen e Grindsted, 2021; Baiocco e Paniccia, 2023). Inoltre, a conoscenza degli autori è il primo studio che adotta, in linea con le raccomandazioni di Caselli *et al.* (2024), indicatori per valutare la capacità degli AD di creare in pratica, insieme agli altri stakeholder della destinazione turistica, valore sociale, economico e ambientale condiviso.

Da un punto di vista pratico lo studio contribuisce a una migliore comprensione e gestione delle molteplici relazioni di funzionalità reciproca e natura dialettica tra i vari attori che operano a più livelli delle destinazioni turistiche, nonché delle loro variazioni nel tempo e degli impatti "diffusi" da esse generati. In quest'ottica, si suggeriscono le azioni indicate di seguito:

- condividere idee, esperienze, buone pratiche e strumenti in momenti di incontro per stimolare comportamenti istituzionali e imprenditoriali reciprocamente rispettosi verso persone, comunità e luoghi;
- formare gruppi di lavoro pubblico-privato composti dai vari attori della destinazione che, sulla base del comune interesse allo sviluppo turistico sostenibile, prendano decisioni condivise su obiettivi e traguardi da raggiungere;

- investire nella formazione del personale delle imprese, ma anche delle istituzioni, nonché della comunità locale per aumentare la consapevolezza degli impatti diffusi connessi alle attività turistiche e sviluppare competenze per l'adozione di pratiche adeguate.

Il presente studio non è esente da limiti. Innanzitutto, l'analisi si concentra sugli AD localizzati in borghi storici italiani. Ulteriori sviluppi della ricerca possono derivare da un ampliamento del campo di indagine a livello internazionale, anche attraverso analisi comparative mirate a valutare gli impatti del modello dell'AD in contesti socio-economico e ambientali differenti. Inoltre, i risultati del presente studio potrebbero essere arricchiti attraverso il coinvolgimento di ulteriori attori operanti nelle destinazioni turistiche, quali per esempio rappresentanti delle istituzioni e delle comunità locali nonché i turisti. Infine, e connesso all'aspetto precedente, la ricerca potrebbe beneficiare di analisi statistiche e quantitative volte a testare il set di indicatori selezionati per il presente studio.

Riferimenti bibliografici

- ABATECOLA G., BRESLIN D., KASAK J. (2020), "Do organizations really co-evolve? Problematizing co-evolutionary change in management and organization studies", *Technological Forecasting and Social Change*, 155, pp. 1-14.**
- ANAND A., ARGADE P., BARKEMEYER R., SALIGNAC F. (2021), "Trends and patterns in sustainable entrepreneurship research: a bibliometric review and research agenda", *Journal of Business Venturing*, 36(3), pp. 1-24.**
- ASSEMBLEA GENERALE NAZIONI UNITE (2020), *Entrepreneurship for sustainable development*, https://unctad.org/system/files/official-document/a75d257_en.pdf.**
- BAIocco S., PANICcia P.M.A. (2023), "Business model innovation in sustainable entrepreneurship: co-evolutionary evidence from small accommodation firms", *Business Process Management Journal*, 29(8), pp. 260-292.**
- BAIocco S., LEONI L., PANICcia P.M.A. (2023), "Entrepreneurship for sustainable development: co-evolutionary evidence from the tourism sector", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(7), pp. 1521-1546.**
- BENSON J.K. (1977), "Organizations: A dialectical view", *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 1-21.**

- BOTTI A., MONDA A. (2023), "Big Data and Its Impact on Tourism and Entrepreneurship", in Visvizi A., Troisi O., Grimaldi M., edited by, *Big Data and Decision-Making: Applications and Uses in the Public and Private Sector (Emerald Studies in Politics and Technology)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 107-119.
- BOURDEAU L., GRAVARI-BARBAS M., edited by, (2013), *World heritage sites and tourism: Managing the local for the global*, Ashgate, Farnham.
- BRAMWELL B., HIGHAM J., LANE B., MILLER G. (2017), "Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: Looking back and moving forward", *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1), pp. 1-9.
- BROUDER P., ERIKSSON R.H. (2013), "Tourism evolution: On the synergies of tourism studies and evolutionary economic geography", *Annals of Tourism Research*, 43, pp. 370-389.
- CASELLI L., CODA V., DONNA G., FERRANDO P.M. (2024), "L'impresa che vogliamo (Una nuova impresa in una nuova economia)", *Impresa Progetto*, pp. 1-4, https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/a/ipejm_-_limpresa_che_vogliamo.pdf.
- CERQUETTI M. (2018), "Creatività vs patrimonio culturale? The winner takes it all", *Sinergie*, 105, pp. 105-130.
- COLES T., DINAN C., WARREN N. (2016), "Carbon villains? Climate change responses among accommodation providers in historic premises", *Journal of Heritage Tourism*, 11(1), pp.25-42.
- DAVIES I.A., CHAMBERS L. (2018), "Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship", *Journal of Cleaner Production*, 177, pp.378-386.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks: The Tripple Bottom Line of 21st Century*, New Society, Gabriola Island, BC, Canada.
- FISSI S., ROMOLINI A., GORI E. (2020), "Building a business model for a new form of hospitality: the albergo diffuso", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (1), pp. 307-323.
- GALBREATH J., CHANG C. Y., TISCH D. (2023), "The impact of a proactive environmental strategy on environmentally sustainable practices in service firms: the moderating effect of information use value", *Business Strategy and the Environment*, 32(8), pp. 5420-5434.

- GEHMAN J., GLASER V.L., EISENHARDT K.M., GIOIA D., LANGLEY A., CORLEY K.G. (2018), "Finding theory–method fit: a comparison of three qualitative approaches to theory building", *Journal of Management Inquiry*, 27(3), pp. 284-300.
- GIBBERT M., RUIGROK W., WICKI B. (2008), "What passes as a rigorous case study?", *Strategic Management Journal*, 29, pp. 1465-1474.
- GOLINELLI G.M. (2015), *Cultural heritage and value creation*, Springer, Cham.
- HERNÁNDEZ SAMPERI R., FERNÁNDEZ COLLADO C., BAPTISTA LUCIO P. (2014), "Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias", in *Id.*, *Metodología de la investigación*, 6ª ed., McGraw-Hill, Madrid, pp. 2-21.
- HJALAGER A.M. (2010), "A review of innovation research in tourism", *Tourism Management*, 31(1), pp. 1-12.
- HREBINIAK L.G., JOICE W.F. (1985), "Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism", *Administrative Science Quarterly*, 3, pp. 363-349.
- HUMMELS H., ARGYROU A. (2021), "Planetary demands: redefining sustainable development and sustainable entrepreneurship", *Journal of Cleaner Production*, 278, pp. 1-11.
- ISTAT (2022), *Movimento clienti negli esercizi ricettivi*, <http://dati.istat.it>.
- IVARS-BAIDAL J.A., VERA-REBOLLO J.F., PERLES-RIBES J., FEMENIA-SERRA F., CELDRÀN-BERNABEU M.A. (2023), "Sustainable tourism indicators: what's new within the smart city/destination approach?", *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), pp. 1556-1582.
- KHAN H.S.U.D., CRISTOFARO M., CHUGHTAI M.S., BAIOTTO S. (2023), "Understanding the psychology of workplace bullies: the impact of Dark Tetrad and how to mitigate it", *Management Research Review*, 46(12), pp. 1748-1768.
- KIM Y., KIM C.K., LEE D.K., LEE H.W., ANDRADA R.I.T. (2019), "Quantifying nature-based tourism in protected areas in developing countries by using social big data", *Tourism Management*, 72, pp. 249-256.
- KOMPPULA R. (2014), "The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination–A case study", *Tourism Management*, 40, pp. 361-371.
- MA M., HASSINK R. (2013), "An evolutionary perspective on tourism area development", *Annals of Tourism Research*, 41, pp. 89-109.

- MAYER K.U. (2008), "Retrospective longitudinal research: the German life history study", in Menard S., edited by, *Handbook of Longitudinal Research: Design, Measurement, and Analysis*, Elsevier, San Diego, pp. 85-106.
- MELLON V., BRAMWELL B. (2016), "Protected area policies and sustainable tourism: Influences, relationships and co-evolution", *Journal of Sustainable Tourism*, 24(10), pp. 1369-1386.
- MONDA A., FEOLA R., PARENTE R., VESCI M., BOTTI A. (2023), "Rural development and digital technologies: a collaborative framework for policy-making", *Transforming Government: People, Process and Policy*, 17(3), pp. 328-343.
- MONTELLA M. (2009), *Valore e Valorizzazione del Patrimonio Culturale Storico*, Electa, Milano.
- MUNOZ P., COHEN B. (2018), "Sustainable entrepreneurship research: taking stock and looking ahead", *Business Strategy and the Environment*, 27(3), pp. 300-322.
- NORGAARD R.B. (1994), *Development Betrayed: The End of Progress and a Co-evolutionary Revisioning of the Future*, Routledge, London.
- OCSE (2022), *The Short and Winding Road to 2030: Measuring Distance to the SDG Targets*, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/publications/the-short-and-winding-road-to-2030-af4b630d-en.htm>.
- PANICCIA P.M.A., ABATECOLA G., BAIOTTO S. (2024), "Integrating Time and Knowledge to Understand Organizational Evolution: Towards a Conceptual Framework", *Journal of Knowledge Management*, 28(11), pp. 62-77.
- PANICCIA P.M.A., BAIOTTO S. (2021), "Interpreting sustainable agritourism through co-evolution of social organizations", *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), pp. 87-105.
- PANICCIA P.M.A., LEONI L. (2019), "Co-evolution in tourism: the case of Albergo Diffuso", *Current Issues in Tourism*, 22(10), pp. 1216-1243.
- PANICCIA P.M.A., SILVESTRELLI P., MONTELLA M.M., ROZERA C., VALERI M. (2013), "Innovare nell'ottica della sostenibilità. L'esempio dell'Albergo Diffuso come progetto di valorizzazione per il territorio", in Franch M., Martini U., a cura di, *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, il Mulino, Bologna, pp. 273-324.
- PARENTE R., EL TARABISHY A., BOTTI A., VESCI M., FEOLA R. (2020), "Humane entrepreneurship: Some steps in the development of a measurement scale", *Journal of Small Business Management*, 59(3), pp. 509-533.

- POLESE F., BOTTI A., GRIMALDI M., MONDA A., VESCI M. (2018), "Social innovation in smart tourism ecosystems: How technology and institutions shape sustainable value co-creation", *Sustainability*, 10(1), pp. 1-24.
- PORTER M. E., KRAMER M. R. (2011), "Creating shared value: How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, 89, pp. 323-346.
- PRESENZA A., PETRUZZELLI A. M., SHEEHAN L. (2019), "Innovation through tradition in hospitality: the Italian case of Albergo Diffuso", *Tourism Management*, 72, pp. 192-201.
- QUATTROCIOCCHI B., MONTELLA M. M. (2018), "Innovazioni imprenditoriali per lo sviluppo sostenibile dei territori. gli alberghi diffusi e il caso dell'Umbria", *Esperienze d'Impresa*, 1, pp. 53-71.
- ROSARIO A.T., RAIMUNDO R.J., CRUZ S. P. (2022), "Sustainable Entrepreneurship: a literature review", *Sustainability*, 14(9), pp. 1-25.
- SCHALTEGGER S., LÜDEKE-FREUND F., HANSEN E. G. (2016), "Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation", *Organization & Environment*, 29(3), pp. 264-289.
- SHAHID M.S., HOSSAIN M., SHAHID S., ANWAR T. (2023), "Frugal innovation as a source of sustainable entrepreneurship to tackle social and environmental challenges", *Journal of Cleaner Production*, 406, pp. 1-14.
- SHEPHERD D.A., PATZELT H. (2011), "The new field of sustainable entrepreneurship: studying entrepreneurial action linking 'what is to be sustained' with 'what is to be developed'", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), pp. 137-163.
- SMITH W.K., GONIN M., BESHAROV M.L. (2013), "Managing social-business tensions: a review and research agenda for social enterprise", *Business Ethics Quarterly*, 23(3), pp. 407-442.
- SORENSEN F., GRINDSTED T. S. (2021), "Sustainability approaches and nature tourism development", *Annals of Tourism Research*, 91, pp. 1-14.
- TANGUAY G.A., RAJAONSON J., THERRIEN M.C. (2013), "Sustainable tourism indicators: Selection criteria for policy implementation and scientific recognition", *Journal of Sustainable Tourism*, 21(6), pp. 862-879.
- TARNANIDIS T., PAPATHANASIOU J., SUBENIOTIS D. (2019), "How far the TBL concept of sustainable entrepreneurship extends beyond the various sustainability regulations: can Greek food manufacturing enterprises sustain their hybrid nature over time?", *Journal of Business Ethics*, 154, pp. 829-846.

- TERÁN-YÉPEZ E., MARÍN-CARRILLO G.M., DEL PILAR CASADO-BELMONTE M., DE LAS MERCEDES CAPOBIANCO-URIARTE M. (2020), "Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends", *Journal of Cleaner Production*, 252, pp. 1-21.
- THOMPSON J.N. (2005), *The geographic mosaic of coevolution*, The University of Chicago Press, Chicago.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), *Strategie di marketing del territorio Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- VALDIVIA C., BARBIERI C. (2014), "Agritourism as a sustainable adaptation strategy to climate change in the Andean Altiplano", *Tourism Management Perspectives*, 11, pp. 18-25.
- VOLBERDA H.W., VAN DEN BOSCH F.A.J., MIHALACHE O.R. (2014), "Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents", *Organization Studies*, 35(9), pp. 1245-1264.
- WCED (1987), *From One Earth to One World: An Overview*, Oxford University Press, Oxford.
- WTTC (2023), *Travel & Tourism: Economic Impact 2023*, <https://wttc.org/research/economic-impact>.
- YIN R. (2018), *Case Study Research: Design and Methods*, 6^a ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.

Appendice – Gli Alberghi Diffusi del campione selezionato

Caso	Anno fondazione	Tipo di struttura	Unità abitative	N. stanze	N. letti	Popolazione residente nel villaggio ^a	Superficie Km ² ^b	Arrivi al villaggio ^c	Permanenza media	Esperienze offerte dall'AD nel borgo
#1 Corte Fiorita (Bosa – Sardinia)	1995	Edifici medievali	4	30	80	7.533	128,02	199.543 (71,53% Italiani)	2.3 notti	Passaggiate tra i vigneti, escursioni eno-gastronomiche.
#2 Castello di Casigliano Country Inn (Acquasparta – Umbria)	1997	Castello del XVI secolo	7	8	30	4.456	81,61	2.556 (90,14% Italiani)	3.2 notti	Noleggio biciclette, prodotti fatti in casa, ristoranti nella cantina del castello.
#3 Bacco Furore (Furore - Campania)	2006	Antiche dimore	10	20	60	719	1,88	6.602 (63,91% Italiani)	3 notti	Tour del vino, percorsi "Sentiero dell'amore" e "Sentiero degli Dei" in Costiera Amalfitana, trekking, tour in barca, "Volo dell'Angelo" sulla Costiera Amalfitana, vista della Costiera Amalfitana dal Fiordo di Furore, corsi di cucina.
#4 La Loggia di Gradara Re-lais (Gradara, Marche)	2009	Chiostro di un convento del XVI secolo fuori dalle mura di un castello medievale	3	9	16	4.881	17,53	8.833 (83,06% Italiani)	1.8 notti	Degustazioni enogastronomiche locali nelle antiche locande del borgo, nelle cantine e lungo i vigneti; visita guidata del borgo e del castello sulle orme di Dante Alighieri; tour in bicicletta, passaggiate lungo le mura del castello
#5 Locanda Senio	2011	Case storiche in pietra	4	8	20	1.111	109,11	3.549	4,6 notti	Passaggiate e trekking tra le colline del Chianti,

Territorio, patrimonio culturale e grandi eventi

A conclusione dell'ultima parte del volume, dedicata a discutere il contributo dei beni culturali allo sviluppo sostenibile e alla competitività dei territori, si intende indagare il rapporto tra territorio, patrimonio culturale e grandi eventi. Muovendo dalla crescente complessità che negli ultimi anni ha caratterizzato il turismo e dalla concorrenza che ha investito tanto le imprese del settore quanto i territori come destinazioni, si focalizza l'attenzione sui grandi eventi, quali strumento particolarmente efficace per attrarre flussi di turisti anche internazionali, nonché per la creazione di reti e per lo sviluppo della comunità locale. Dopo aver descritto i caratteri peculiari dei grandi eventi e le principali determinanti del loro crescente successo e illustrato le due dimensioni più rilevanti (dimensione temporale e impatto sul territorio), si discute il ruolo dei grandi eventi per il territorio, mettendone in luce i molti e diversi benefici che possono derivarne, nonché l'importanza delle condizioni specifiche del luogo per favorire la candidatura a ospitare l'evento e la successiva assegnazione. In particolare, ci si sofferma sulla ricchezza del patrimonio culturale della città e del territorio e, al contempo, sulla necessità pianificare l'impatto dell'evento in modo da evitare conseguenze negative per lo sviluppo sostenibile del tessuto socio-economico e culturale locale e altresì favorire una governance inclusiva a vantaggio dell'intero sistema territoriale locale. Il presente contributo si propone di corredare le teorizzazioni manageriali con un approccio empirico e operativo, rapportandosi a specifiche realtà e offrendo una nutrita gamma di casi di studio, tra i quali in particolare l'evento Matera Capitale Europea della Cultura e la candidatura di Gaeta Capitale Italiana della Cultura.

di *Claudia Maria Golinelli*

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo di:

- **definizione e classificazione dei grandi eventi;**
 - **rapporto tra grandi eventi e territorio;**
 - **processo di candidatura di una città per un grande evento;**
 - **ruolo del patrimonio culturale per l'attrazione di grandi eventi.**
-

16.1 I grandi eventi

16.1.1 Cosa si intende per "grandi eventi"

La concorrenza nel turismo, negli ultimi anni, ha conosciuto un costante inasprimento del grado di competizione tra i soggetti che, a vario titolo, partecipano alla creazione dell'offerta turistica; tale dinamica competitiva si manifesta con riferimento non soltanto alle singole imprese turistiche, bensì anche a livello di combinazione di offerte di più soggetti e a livello della destinazione nel suo insieme ovvero del territorio (città, regione, Paese). Crescente competitività che possiamo ricondurre a diversi fattori tra cui la globalizzazione, le tecnologie, la riduzione dei costi di trasporto, la varietà delle proposte di attrazione, dei pacchetti turistici e delle possibilità di costruirsi un viaggio sempre più su misura. In quest'ottica si sono sviluppate logiche e strumenti di marketing sempre più sofisticati nella gestione dell'offerta turistica sia a livello dei singoli servizi che delle destinazioni nel loro complesso.

Tra i diversi strumenti gli eventi rappresentano sicuramente un'importante leva per attrarre flussi di turisti internazionali incrementali per il territorio, la creazione di reti e per lo sviluppo della comunità locale (Marris, 1987; Daniels *et al.*, 2004). Ed è con il progetto di candidatura che le diverse destinazioni competono per l'acquisizione dei grandi eventi. Si pensi alle Olimpiadi, alle esposizioni universali expo, alle capitali della cultura, ai mondiali di calcio, ai concerti fino ad arrivare alla candidatura dei congressi internazionali.

Partiamo dalla definizione di "**grande evento**". Vengono così indicati quegli eventi che per dimensioni di partecipanti, investimenti, marketing

territoriale e impatto mass mediale si differenziano dalle altre manifestazioni. È evidente che la valutazione di ogni singolo avvenimento è da rapportare al luogo che lo accoglierà. Per essere chiari: le grandi città sono sedi usuali di manifestazioni importanti e ognuna di esse ospita ogni anno importanti manifestazioni, mentre per una città di piccole o medie dimensioni l'opportunità di poter essere sede di un evento di rilievo è più rara. Dunque, per sviluppare il nostro ragionamento è necessario rapportarsi a specifiche realtà. Prendiamo il caso di Roma, città particolarmente indicata per trattare la connessione tra grandi eventi e beni del patrimonio culturale (Approfondimento 16.1).

Grande evento

Per grande evento si intende un evento importante, organizzato una o più volte, di durata limitata, che serve ad accrescere la consapevolezza, l'immagine e l'economia di una meta turistica a breve e/o lungo termine. Il successo di tali eventi dipende dalla loro unicità, importanza o portata al fine di creare interesse e suscitare attenzione (Ritchie e Yangzhou, 1987).



Approfondimento 16.1

I flussi turistici di Roma Capitale

Secondo le rilevazioni ufficiali finali dell'Ente Bilaterale Turismo del Lazio (EBTL) nel 2023 gli arrivi complessivi negli esercizi alberghieri e nelle RTA (Residenze Turistiche Alberghiere) di Roma Capitale sono stati 13.767.073 (+5,60% sul 2019, ultimo anno di riferimento prima del lungo periodo pandemico, chiusi solo nei primi mesi del 2022). Le presenze complessive sono state 31.494.609 (+2,65% sul 2019). La domanda interna e quella estera hanno avuto andamenti diversi, con la seconda che ha registrato tassi di crescita più elevati. Gli arrivi di italiani sono stati 5.006.930 (+6,70% sul 2019). Le presenze sono state 9.643.462 (+6,46% rispetto al 2019). Gli arrivi di stranieri sono stati 8.760.143 (+4,99% sul 2019). Le presenze sono state 21.851.147 (+1,05% sul 2019). In termini di macro-segmenti geografici gli arrivi dall'Europa sono stati 4.157.162 unità e le presenze 10.966.060 unità. La domanda proveniente dal Nord America ha registrato 2.198.223 arrivi e 5.317.654 presenze. La domanda proveniente dal Centro-Sud America ha registrato 637.588 arrivi e 1.566.517 presenze. La domanda proveniente dal Sud-Est Asiatico ha registrato 1.085.056 arrivi e 2.411.259 presenze. Aggiungendo ai dati degli esercizi alberghieri quelli degli esercizi ricettivi complementari di Roma Capitale, pari a 7.255.493 arrivi e 17.692.846 presenze, il bilancio complessivo della domanda turistica nell'anno 2023 chiude con 21.022.566 arrivi e 49.187.455 presenze.

Per prima cosa possiamo vedere che i grandi eventi che la città ospita sono di diversa tipologia. Vi sono manifestazioni che, pur avendo una loro specifica periodicità, rappresentano per Roma e per tutte le città del mondo un evento unico, perché passeranno almeno decenni prima che si possa immaginare una loro ripetizione. È il caso, per esempio, delle Olimpiadi, di un'Esposizione Universale o, per accennare a un grande evento effettivamente svoltosi nell'ultimo anno, la Ryder Cup di golf. Ma in realtà la capitale d'Italia ospita numerosi grandi eventi ogni anno. Pensiamo agli Internazionali di Tennis o alla Festa del Cinema. Dunque, nel caso di Roma, abbiamo una considerevole quantità di manifestazioni che possiamo ritenere grandi eventi di diverso genere e tipologia. La maggior parte di loro, come vedremo, ha in qualche modo un'interconnessione con il patrimonio artistico-culturale della città.

16.1.2 Dimensione temporale e impatto territoriale degli eventi

L'estrema eterogeneità che caratterizza i possibili eventi organizzabili in un dato territorio è tale da rendere necessario un ulteriore approfondimento di analisi. Le due dimensioni che appaiono più rilevanti sono la dimensione temporale e l'impatto sul territorio.

La dimensione temporale attiene alla frequenza di un evento in un determinato territorio e identifica due prime macrocategorie: eventi *one shot* (Jones, 2001; Waitt, 2003) ed eventi ripetitivi o periodici (Janiskee, 1996; Crompton e McKay, 1997). Con riferimento alla città di Roma la Ryder Cup Rome 2023 è sicuramente *one shot*, mentre BNL Internazionali di Tennis Roma è un evento ripetitivo.

Gli eventi *one shot* normalmente hanno un format strutturato e vincolante sia per quanto concerne il concept dell'evento sia per quanto riguarda i principali aspetti organizzativi. Peraltro, dall'osservazione dei principali eventi, si evidenzia come il proprietario del format sia, prevalentemente, un soggetto esterno alla destinazione, che impone il rispetto di regole e tempi rigidi ed esplicitati in un apposito documento, le *guidelines*. L'esempio più noto sono le Olimpiadi; lo specifico format è detenuto dal Comitato Olimpico Internazionale, il CIO, che definisce regole e modalità organizzative cui la località ospitante deve attenersi. L'assegnazione del diritto di organizzare l'evento ha luogo con alcuni anni di anticipo, onde consentire ai soggetti dell'area ospitante di porre in essere tutte le attività

necessarie a ottemperare alle indicazioni fornite dal CIO. Nessun territorio ospitante, d'altra parte, può avere la certezza che nel futuro le olimpiadi gli verranno nuovamente assegnate.

Gli eventi periodici sono caratterizzati invece dalla possibilità di programmare in anticipo l'organizzazione di nuove edizioni dell'evento nella medesima area, secondo una cadenza discrezionale. Tale caratteristica fa sì che il format utilizzato sia flessibile e possa essere modificato e implementato in funzione dei feedback che si producono nel tempo.

Un evento importante di questo tipo, per esempio, è il Giro d'Italia; ogni anno la società proprietaria del format, stabilisce le caratteristiche dell'evento, i giorni di svolgimento della gara, il percorso degli atleti ecc. Tali elementi del format si modificano nel tempo in vista di migliorare e innovare le edizioni future della gara.

La seconda dimensione da analizzare è l'impatto sul territorio; in questo caso la distinzione è tra eventi ad alto impatto ed eventi a basso impatto, considerando la necessità di investimenti in infrastrutture necessarie per poter rispondere alle esigenze del format dell'evento.

Un esempio straordinario e attuale è stato rappresentato dai Mondiali di Calcio in Qatar, un evento di sport-business che ha generato circa 160 miliardi di euro di investimenti infrastrutturali destinati a cambiare radicalmente il volto, non solo economico, della nazione.

L'investimento governativo, al termine del progetto Qatar2022, è stato nell'ordine dei 160 miliardi di euro, di cui circa il 6% per la ristrutturazione e la costruzione degli stadi (sedi delle gare ufficiali) in sei diverse località. Il resto è servito per realizzare una serie di investimenti che toccano diversi ambiti economico-industriali: costruzione di strade e autostrade, investimenti nel settore alberghiero (90 mila nuove stanze in alberghi minimo 5 stelle), nuovi aeroporti internazionali, grandi investimenti in sicurezza e tecnologie di intelligence. Da non sottovalutare infine l'attenzione mediatica generata con circa 3 miliardi di contatti tv. Di fatto uno "spot", della durata di un mese, per il ricco Paese della penisola araba, così come per le strutture e infrastrutture di ultima generazione.

Viceversa gli eventi a basso impatto sono caratterizzati dalla possibilità di utilizzare le risorse presenti nell'area per realizzare il format previsto. In

alcuni casi anzi il format risulta valorizzato dalle peculiarità delle risorse disponibili nella località ospitante o modificato sulla base dei vincoli che tali risorse possono costituire. I tempi sono significativamente più brevi di quelli necessari per gli eventi ad alto impatto, non essendo necessari investimenti specifici in infrastrutture.

Un esempio particolarmente adeguato a rappresentare tale tipologia di eventi è la Festa del Cinema di Roma che, pur avendo un'elevata notorietà, una sensibile ricaduta in termini di flussi turistici generati e un ritorno di visibilità sui media nazionale e internazionali, non richiede alcun investimento infrastrutturale.

Le due dimensioni finora analizzate, considerate congiuntamente, consentono di costruire un modello di classificazione che identifica diverse tipologie di eventi (Figura 16.1).

Impatto	Alto	<i>Prime edizioni BNL Internazionali Tennis</i>	<i>Expo</i> <i>Giocchi Olimpici</i> <i>Ryder Cup</i> <i>America's Cup</i> <i>Capitale della cultura</i>
	Basso	<i>BNL Internazionali Tennis</i> <i>Triennale d'arte</i> <i>Notti Bianche</i>	<i>Football Champions League</i> <i>Congressi internazionali</i>
		Periodici	One Shot
		Frequenza	

Figura 16.1 Frequenza e impatto territoriale degli eventi

Fonte: *elaborazione propria da Cercola et al., 2008.*

È chiaro che proprio quegli eventi con un forte impatto sul territorio saranno in grado di segnare nuovi percorsi di sviluppo per la comunità ospitante, fungendo da acceleratore per tutti quegli investimenti necessari a cambiare il volto dei luoghi attraverso pianificati progetti di rigenerazione urbana. Rientrano tra questi le Capitali Europee della Cultura e le Capitali Nazionali della Cultura che analizzeremo di seguito con il caso di Matera, Capitale Europea della Cultura 2019, e la Candidatura di Gaeta a Capitale Italiana della Cultura 2026.

16.1.3 La “Rinascita dei Grandi Eventi”

Alcuni anni fa, molti osservatori profetizzavano che, con l'avvento della globalizzazione e l'evolversi delle tecnologie, numerose tipologie di eventi, in particolare quelli fieristici, non avrebbero avuto più senso e dunque mercato. Perché andare alla Fiera di Milano quando è possibile comodamente vedere le novità in esposizione dalla poltrona della scrivania attraverso il proprio computer? È indubbio che questa previsione sia stata smentita dai fatti e che il settore degli eventi abbia conosciuto una vera grande crisi solo in occasione dell'epidemia da Covid-19, quando di fatto tutto si è fermato con drammatiche conseguenze per persone e aziende della filiera allargata.

Contrariamente a quel che alcuni avevano pensato, il settore può dirsi in buona salute. E ancor più, in ottima salute sembra essere il settore dei grandi eventi. Infatti, gli analisti affermano che il settore è tornato ai livelli precedenti alla pandemia e che, in particolare per l'Italia, sono evidenti chiari segnali di ulteriore sviluppo, determinati dall'appeal culturale e dall'attrazione che esercita il variegato e apprezzato patrimonio enogastronomico del nostro Paese sui turisti in generale e dunque anche su chi decide la destinazione dei grandi eventi.

Il punto sul quale vogliamo focalizzare la nostra attenzione è capire perché, pur potendo svolgere di fatto un congresso o un vertice di capi di governo da remoto, si continui a preferire, affrontando spese infinitamente superiori, la formula dell'incontro fisico. Una spiegazione senz'altro valida è di natura antropologica: l'uomo è un'animale sociale e necessita del rapporto fisico, dell'incontro fra individui che permetta, oltre allo scambio di opinioni, anche il provare impressioni e sensazioni. Ma un'altra la si può individuare in uno degli elementi che abbiamo citato nel definire il signifi-

cato di “grandi eventi”: il coinvolgimento dei mass media e il loro ruolo. La cronaca di un G7 svolto da remoto si limiterebbe al racconto delle conclusioni del vertice. L'incontro fra 7 capi di governo e le loro delegazioni copre decine di pagine di giornale e soprattutto offre immagini video e fotografiche e registrazioni audio al grande mercato dei mass media. E lo stesso principio vale per qualsiasi grande assemblea di tipo convegno o congressuale. E poi, non possiamo sottovalutare, nel caso per esempio di un congresso, l'importanza dell'ambiente, della comunità scientifica di riferimento, delle atmosfere in cui si svolge la manifestazione: il viaggio, il trovarsi con colleghi e amici in una città che forse non si sarebbe mai visitata, il degustare cibi e bevande di qualità e il poter visitare luoghi di grande appeal sono tutti elementi che creano una grande differenza tra un evento da remoto e uno fisico.

Ecco, dunque, una prima conclusione della quale possiamo avvalerci nel nostro percorso di analisi e ricerca: per numerosi e variegati motivi il settore dei grandi eventi non solo non è in crisi ma in sviluppo! Ne è riprova il crescente numero di candidature, *bid*, a ospitare i grandi eventi, sia in termini di numero che di tipologia (mega, grandi eventi istituzionali, scientifici, sportivi, culturali come le capitali europee e nazionali della cultura ecc.). Proprio in ragione della complessità della fase di candidatura prima e di gestione dell'evento dopo, è necessario tenere in attenta considerazione due aspetti, apparentemente contrapposti.

Da un lato cresce il numero di candidature e di eventi aggiudicati che, quindi, aumenta l'esigenza di garantire un sistema territoriale attrattivo, capace di esprimere un'offerta distintiva e competitiva del territorio in grado di esprimere un vantaggio competitivo rispetto ai territori concorrenti, anche attraverso il coinvolgimento delle comunità locali e con forme sempre nuove di collaborazione pubblico-privato. Dall'altro i dati quantitativi sui principali eventi dimostrano una chiara contrazione dei budget a disposizione delle amministrazioni committenti e quindi degli organizzatori a fronte di eventi sempre più spettacolari, con la conseguente necessità di crescenti supporti economici di soggetti terzi, gli sponsor, che vedono nell'evento un buon investimento in termini di risultato atteso in comunicazione rispetto a strumenti diversi.

16.2 Eventi e territorio

16.2.1 L'importanza dei grandi eventi per il territorio

Il territorio, come luogo nel quale nel tempo si consumano attività economiche che possono assumere valenza culturale e attività culturali che possono avere valenza economica, diviene esso stesso sistema partecipe del processo di creazione di valore. È nel territorio che la cultura promuove la fitta rete di relazioni sociali che le sono necessarie per formarsi e accumularsi; è nel territorio che le imprese sono in grado di costruire un sistema ampliato di riferimento in grado di proteggerle parzialmente dalla competizione globale. Il territorio, dunque, con la sua dotazione di risorse eterogenee e attraverso un'azione di governo unificante, assurge a sistema in grado di valorizzare la propria cultura e di legarla a un'azione imprenditoriale coordinata e coerente. Dal turismo ai grandi eventi, dal manifatturiero di qualità ai servizi, fino all'enogastronomia con le produzioni tipiche, nessuna industria sembra essere estranea al paradigma di un sistema che all'interno di un territorio contribuisce alla sua ricchezza culturale (Golinelli, 2008).

In questo quadro soffermiamo la nostra attenzione sull'organizzazione dei grandi eventi one shot, ovvero non ripetitivi, perché è con la loro creazione, accanto al mantenimento e allo sviluppo degli eventi periodici (quali per esempio un festival annuale musicale o cinematografico), che si può realmente creare un valore aggiunto all'economia del territorio in cui si opera. Non si tratta solo di grandissimi eventi come le Olimpiadi o Expo, ma anche di grandi convegni internazionali, manifestazioni sportive e kermesse in genere.

Ognuno di questi eventi ha un suo pubblico di appassionati che andrà a incrementare il flusso turistico usuale. Lo abbiamo visto per esempio con la Ryder Cup 2023 a Roma: non si trovavano posti in albergo e molti appassionati di golf venuti dagli Stati Uniti o dai paesi europei hanno preso alloggio in tutto il Lazio e regioni limitrofe. Questa tipologia di eventi in genere comporta l'arrivo di turisti di qualità, intendendo per qualità, principalmente, la capacità di spesa¹.

¹ Si vedano i dati di Ryder Cup al § 16.2.2.6, *Benefici d'immagine*.

È evidente che per il territorio non tutti i turisti hanno lo stesso valore in termini economici e di modalità di fruizione dell'offerta e, quindi, la composizione del mix dei diversi segmenti turistici interessati alla nostra destinazione è molto importante ai fini del contributo che il turismo dà al PIL del Paese. Questa consapevolezza deve indirizzare le strategie di marketing territoriale e deve essere attentamente considerata nei progetti e nelle azioni che vengono implementati sul territorio per essere competitivi e attrattivi verso quei segmenti a maggiore valore.

L'attenzione è rivolta a quei turisti della comunità mondiale, ovviamente oltre il segmento lusso che ha delle sue specificità, legati ai grandi eventi (Expo, Olimpiadi, Champion ecc.) e più in generale al settore della Meeting Industry².

Prendiamo, per esempio, una manifestazione sportiva di possessori di auto storiche come la Mille Miglia. Chiaramente il proprietario di un'auto storica può permettersi buoni alberghi e buoni ristoranti. E se avesse intenzione, comunque, di visitare per esempio Roma dedicandole due giorni in occasione del raduno, la sua permanenza probabilmente si prolungherebbe di una o più giornate a vantaggio di tutto l'indotto. Già, perché un turista non spende solo in ristoranti e alberghi, ma fa shopping, usa taxi, compra biglietti di spettacoli, incrementando l'economia locale. Di questo turismo incrementale beneficerebbe tutto il territorio che ospita la manifestazione.

A questo si aggiunga che il territorio/città che ospita un evento di dimensioni internazionali o mondiali, in alcuni casi, può ottenere una quota dei diritti di trasmissione (televisivi e web) e in ogni caso otterrà una grande visibilità che a sua volta contribuirà allo sviluppo del turismo.

² Secondo una ricerca dell'International Congress and Convention Association (ICCA), un congressista lascia sul territorio mediamente oltre 700 USD a evento che, considerando il dato della stessa ricerca in merito agli eventi (soprattutto quelli di natura internazionale) che riporta che questi hanno una durata media di circa 1,5 giorni, si traducono in una spesa media di oltre 460 USD al giorno *vs* la spesa media giornaliera del turista *leisure* che, secondo i dati ISTAT, è di poco meno di 135 USD al giorno.

In considerazione di quanto sopra, appare evidente come oggi la competizione sia tra sistemi territoriali e debba essere necessariamente inquadrata alla luce del **marketing territoriale** che, tra i diversi strumenti, prevede proprio la capacità di acquisire i mega/grandi eventi che, per la loro importanza e risonanza, sono in grado di dare una forte spinta ai processi evolutivi del territorio, rafforzarne l'immagine e l'identità e favorirne il rinnovamento infrastrutturale.

Marketing territoriale

Il marketing territoriale è quel processo finalizzato alla creazione di valore per una collettività composta dall'insieme di individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini (Cercola, 1999, p. 67; Cercola *et.al.*, 2010).

Gli eventi, nella maggior parte dei casi, nascono dalla tradizione storica e culturale del territorio e sono perciò programmati per valorizzare progressivamente gli elementi attuali dell'area che li ospita. Secondo Caroli (2014) gli eventi sono una manifestazione del "prodotto territorio" e al tempo stesso possiedono un intrinseco potere di comunicazione e questa doppia valenza li rende strumenti di marketing di grande efficacia agli occhi dei "manager del territorio".

È opportuno, a conclusione di questo paragrafo, soffermarci su una riflessione di carattere sociologico. Lo sviluppo di un turismo di alta capacità di spesa può comportare molti vantaggi dal punto di vista economico, ma l'eccessivo proliferare di attività rispondenti alla nuova domanda può anche determinare il rischio di una perdita di identità da parte del territorio. E questo alla lunga può rivelarsi un vero proprio boomerang per la capacità attrattiva del luogo. In qualche modo potremmo concludere che nella progettazione di un grande evento è opportuno non solo pensare alla sua sostenibilità economica, ma anche alla sua sostenibilità culturale e di identità. Lo Studio Ambrosetti (2022, p. 8), così sintetizza il rischio di questa fase: «gli interessi della comunità turistica prevalgono su quelli della locale che pone al servizio di estranei la propria storia e tradizione».

16.2.2 I benefici di un grande evento

I grandi eventi svolgono un ruolo importante come catalizzatori di trasformazioni territoriali e anche come "seduttori" di turisti. Essi possono attrarre nuovi visitatori, innalzando l'*awareness* della destinazione, aiutare a destagionalizzare i flussi turistici e allungare il periodo di permanenza

media divenendo veri e propri amplificatori nel processo di creazione e valorizzazione del territorio e del suo sistema di offerta.

Analizziamone più in dettaglio i benefici.

16.2.2.1 Crescita e impatto economico

L'acquisizione di un grande evento per un territorio/città comporta un importante vantaggio: attrae investimenti per la realizzazione di nuove e innovative strutture e infrastrutture. Non solo si costruiscono o si ristrutturano spazi congressuali e fieristici, stadi o altri campi di competizione, ma si realizzano nuove strade, stazioni ferroviarie, metropolitane e impianti di vario genere. In particolare, in occasione di un grande evento, vengono incentivati gli investimenti nel settore alberghiero e della ristorazione e tutta l'economia del territorio/città ha una nuova spinta. Vengono inoltre favorite forme di aggregazione e collaborazione tra imprese locali, con specifiche competenze e relazioni sul territorio, e imprese internazionali, portatrici di competenze e *know-how* tecnico legato alle guidelines dello specifico evento: aggregazioni e collaborazioni che rafforzano enormemente la capacità progettuale e le competenze delle imprese a carattere più locale, rappresentando un importante momento di sviluppo e crescita che rimane patrimonio del territorio. Nascono così nuove e innovative forme di partenariato pubblico-privato.

L'impatto economico risulta costituito da almeno tre diverse dimensioni valoriali, di seguito specificate.

1. *Valore diretto*: è generato dal comportamento di spesa degli spettatori e degli sponsor. Sono comprese in questo ambito le spese per l'acquisto del biglietto per il viaggio, per il pernottamento e per i servizi vari. A queste vanno aggiunte anche le spese imputabili all'organizzazione vera e propria della manifestazione: costi relativi all'allestimento degli spazi, alla comunicazione e promozione, alla fornitura di materiali ecc. Tutte queste attività generano sul territorio che ospita l'evento dei flussi finanziari *event-related* che non si sarebbero manifestati in assenza dello stesso.
2. *Valore indiretto*: è l'impatto generato dall'intero tessuto economico locale. È rappresentato dall'implementazione delle diverse attività economiche locali (approvvigionamento, risorse umane ecc.) per rispon-

dere a una domanda incrementale di servizi generata proprio dall'evento.

3. *Valore indotto*: è l'impatto derivante dal cambiamento nei livelli di reddito e di spesa della comunità ospitante, diretta conseguenza della generazione di valore diretto e indiretto. All'aumento della richiesta di beni e servizi, le imprese potenziano i loro sistemi produttivi, chiedono maggiori straordinari o aumentano la forza lavoro, di conseguenza crescono i livelli di reddito e con essi la capacità di spesa dei lavoratori. Questo processo, quando interessa la realtà economica presente sul territorio che ospita l'evento, genera un importante effetto moltiplicatore in grado a sua volta di generare benefici in termini di vendite, di produzione e di nuova occupazione.

16.2.2.2 Benefici relazionali, culturali e sociali

Essere al centro del mondo per una o più settimane, organizzare un evento di successo, essere protagonista sui media nazionali e internazionali per un lungo arco temporale, prima, durante e dopo l'evento, rende il territorio e la sua comunità orgogliosi e rafforza il tessuto sociale grazie all'impegno della collettività e allo sviluppo di interessi e attività.

L'organizzazione di un grande evento comporta necessariamente una stretta collaborazione tra apparati politici, comitati internazionali, mass media, e aziende. Quindi, di fatto, si favorirà la nascita di veri e propri network, utili anche una volta conclusosi l'evento. Anche in questo caso nascono forme diverse di collaborazione tra locale e internazionale, partenariato pubblico-privato. L'organizzazione di un mega evento comporta la collaborazione con moltissime imprese e professionisti con specifiche competenze a volte assenti nel territorio. Dunque, il territorio ospitante potrà acquisire, attraverso un continuo scambio di informazioni, un know-how preziosissimo in molti settori quali la gestione delle risorse umane, la sostenibilità, la sicurezza, i servizi in generale. I cittadini del territorio ospitante saranno in contatto con persone di preparazione, lingua e costumi diversi e ciò comporterà un evidente arricchimento culturale, tecnico e scientifico di indubbio valore per il territorio. D'altra parte, però, vanno considerati anche i possibili effetti negativi: i residenti potrebbero essere poco propensi, se non addirittura ostili, ad accogliere i visitatori.

Tale situazione si può verificare quando l'evento viene percepito dannoso dalla comunità (per esempio Roma Olimpiadi 2024)³.

È perciò importante prevedere modalità di coinvolgimento attivo delle comunità nella progettazione e nella realizzazione dell'evento e implementare progetti infrastrutturali e servizi che possano essere riutilizzati a beneficio dei residenti migliorandone la qualità della vita a evento concluso. Il primo approccio all'organizzazione deve essere quello di convincere la popolazione che ospitare tale manifestazione rappresenti una grande opportunità di crescita per il territorio.

16.2.2.3 Benefici politici internazionali

Alcune nazioni che hanno ospitato le Olimpiadi hanno ottenuto un riconoscimento internazionale e di legittimazione fino ad allora impensabili. D'altronde il paese ospitante dovrà, in buona parte, allinearsi agli standard internazionali inerenti a leggi e regolamenti, alla valutazione ambientale e al rispetto dei diritti intellettuali a vantaggio delle future relazioni diplomatiche, politiche e di scambio commerciale. Si veda in tal senso la strategia attuata dall'Arabia Saudita che attraverso i Mondiali di Calcio ha rafforzato enormemente il valore delle sue squadre, del Campionato e dei diritti TV a esso collegati, attirando professionisti e appassionati da tutto il mondo; tale strategia si conferma con l'aggiudicazione di Expo 2030 e altri importantissimi grandi eventi in settori strategici quali l'acqua e l'energia.

16.2.2.4 Benefici infrastrutturali e urbanistici

I grandi eventi possono essere leve particolarmente utili per chi vuole attuare politiche di rinnovamento e di riqualificazione urbana a sostegno di

³ Ricordiamo due modelli interpretativi dell'atteggiamento dei residenti verso i visitatori di un evento. Il primo, cosiddetto "modello di irritazione", è stato ideato da Doxey nel 1975 e afferma che da uno stato di euforia e ottimismo iniziale si passa a uno stato di indifferenza, poi di nervosismo e irritazione per culminare infine nell'antagonismo e nell'opposizione totale all'evento. Il secondo afferma che il comportamento della popolazione potrà essere attivamente o passivamente favorevole o contrario e quindi essa potrà mettere in atto attività di promozione e sostegno dell'evento o, di contro, manifesterà la sua opposizione all'evento, oppure si limiterà a una semplice accettazione o a una silenziosa opposizione.

strategie volte alla crescita, per uno sviluppo economico a lungo termine e per la creazione di posti di lavoro. In questi casi sono coinvolte non solo le infrastrutture necessarie all'evento (stadi, arene, centri fieristici ecc.), ma anche tutte le infrastrutture quali quelle di trasporto, di distribuzione energetica, idrica e del sistema di telecomunicazione. In particolare, si consideri il potenziamento del sistema dei trasporti (aeroporti, stazioni ferroviarie, metropolitane), le strutture ricettive, il mondo dei servizi di accoglienza e i servizi turistici. Questi elementi, se ben progettati in partenza, possono rappresentare un lascito significativo per la vita quotidiana delle città ospitanti, ma anche per il turismo a livello locale, regionale e nazionale innalzando gli standard infrastrutturali a un livello adatto a un turismo internazionale. Esempio più eclatante è Barcellona '92, che è stata considerata da tutto il mondo un modello virtuoso, studiato da tutte le città che vogliono candidarsi a ospitare i giochi olimpici.

La recente sconfitta di Roma alla candidatura di Expo2030 (dicembre 2023), che è stata assegnata all'Arabia Saudita, aveva un bellissimo dossier di candidatura, il cui tema "Persone e Territori: Rigenerazione, Inclusione e Innovazione" era strettamente collegato ad alcuni obiettivi fondamentali per il futuro di tutto il mondo. Tra questi, definire delle linee chiare di sviluppo che non pregiudichino il benessere degli ecosistemi e procedere verso nuove forme di rigenerazione urbana attente a ogni aspetto della sostenibilità. La rigenerazione sarebbe partita dal campus di Tor Vergata, trasformato in un centro di conoscenza del XXI secolo grazie a modelli innovativi di produzione di energia e trasporto, come la costruzione del tratto di metropolitana tra il campus universitario e l'attuale stazione Anagnina, di vitale importanza per la comunità locale, inclusa la popolazione che ruota intorno al Policlinico e all'Università di Roma Tor Vergata.

16.2.2.5 Benefici ambientali

Ogni grande evento implica problemi ambientali quali l'aumento del traffico, dei consumi energetici e idrici, dei rifiuti. Proprio in virtù di queste e altre problematiche, la preparazione del mega evento comporta un miglioramento strutturale e gestionale degli aspetti della sostenibilità. Dal 1995 il CIO (Comitato Olimpico Internazionale) nei dossier di candidatura pretende che siano indicati il sistema delle acque, la tutela dell'aria e lo smal-

timento dei rifiuti; l'utilizzo di materiali ecologici e biodegradabili per la costruzione di nuovi impianti sportivi; la ricerca e l'impiego di nuove fonti di energia ecc. Queste richieste richiedono know-how e competenze che si radicano nella cultura del territorio, delle istituzioni, delle imprese e delle persone.

16.2.2.6 Benefici d'immagine e non solo

È chiaro che questa tipologia di ritorno dipende molto da come i mass media trattano il territorio ospitante, ma è altrettanto evidente che la visibilità e la trasmissione di un'immagine positiva potranno garantire al paese ospitante maggiori flussi di turismo, investimenti e opportunità commerciali.

Esempio recente è la Ryder Cup Rome 2023, che ha rappresentato un successo sportivo innegabile⁴. La Ryder Cup ha una storia centenaria, che ha alle spalle una lunga tradizione che nasce nel 1927, mette di fronte i 12 migliori giocatori europei di golf contro i 12 migliori giocatori statunitensi. Non prevede alcun montepremi, si gioca per il prestigio e la gloria. Si disputa ogni due anni, alternando una sede negli USA e una in Europa. Nelle edizioni europee per la terza volta la Ryder Cup esce dai confini britannici, dopo Spagna (1997) e Francia (2018), Roma 2023.

One shot, la Ryder Cup ha contribuito alla dotazione di importanti opere infrastrutturali in tutta la zona che collega Roma Nord a Guidonia, migliorando la viabilità per oltre 1 milione di persone residenti in quell'area. Terzo evento più seguito al mondo dopo Olimpiadi e Champions, ha portato a Roma a settembre 2023 circa 300.000 turisti alto spendenti⁵, legati al mondo del golf, contribuendo al 20% del tasso di occupazione di Roma durante

⁴L'industria dello sport è fondamentale per il Paese e genera il 3,4% del Pil italiano con 102 miliardi di euro di ricavi.

⁵Incassi di bar e ristoranti strapieni fino alle 2 di notte, shopping, con una spesa procapite per il vitto di 150 euro al giorno e di altri 200 euro di spese extra, oltre a trasporto e albergo; la Fipe Confcommercio Roma ha stimato un fatturato complessivo di circa 700 milioni di euro.

l'intera settimana, con prezzi di alberghi ed esercizi commerciali alle stelle⁶.

La Ryder Cup 2023 in Italia ha stabilito nuovi record su tutti i fronti, con la vittoria dell'Europa per 16½-11½ contro gli Stati Uniti che ha attirato livelli di coinvolgimento senza precedenti sui social media e nelle trasmissioni globali. Con oltre 50 ore di diretta televisiva solo durante i giorni di gara, l'evento è stato seguito da oltre 600 milioni di appassionati in oltre 190 paesi. Durante la settimana della Ryder Cup sono stati pubblicati 2.653 post sui canali social ufficiali di Ryder Cup Europe, Ryder Cup USA e sul profilo congiunto di Ryder Cup, che hanno generato oltre 600 milioni di impressioni e pagine viste. Inoltre, i primi dati mostrano che le visualizzazioni dei canali social media ufficiali della Ryder Cup sono state 197,6 milioni, con un totale di 26,7 milioni di interazioni, che hanno contribuito a far guadagnare ai canali 500.000 nuovi follower. Solo sulle piattaforme di Ryder Cup Europe, le impressioni sono state 347.106.426 – un notevole aumento del 117% rispetto alla Ryder Cup 2018 a Parigi, che ha totalizzato 160 milioni. Ryder Cup ha rappresentato uno spot importante per l'Italia e per Roma, una vetrina planetaria che ha rafforzato l'appeal della nostra nazione nel mondo.

16.2.3 La scelta della destinazione: la candidatura e il ruolo del territorio

È chiaro che l'individuazione delle città e/o dei territori dove svolgere l'evento che si vuole organizzare è il principale elemento sul quale lavorare fin dall'inizio della messa in moto del processo di candidatura. Tutte le città e ogni territorio hanno le proprie peculiarità, con conseguenti problematiche da affrontare e opportunità offerte. Fra queste vi è ovviamente anche l'interesse culturale.

Che si tratti delle Olimpiadi o di un mega congresso di un'associazione internazionale di qualsiasi natura, il processo ha sempre un unico punto di partenza: la candidatura. Se prendiamo per esempio le Olimpiadi, saranno il CONI e il Governo italiano a proporre la candidatura di una città italia-

⁶ Dati Federgolf e Fipe Confcommercio Lazio.

na; nel caso di un congresso sarà l'associazione italiana aderente a quella internazionale con il sostegno del Ministero di riferimento.

Ovviamente la candidatura è un processo complesso che non dà alcuna certezza di successo. I suoi elementi fondanti sono sintetizzabili come segue:

- individuazione dell'opportunità⁷;
- creazione di un comitato proponente;
- creazione di un comitato di tecnici e/o scientifico;
- coinvolgimento degli stakeholder;
- elaborazione della candidatura;
- presentazione della candidatura.

La valutazione sull'opportunità di candidare una città per un grande evento deve tener conto sia dei benefici che dei potenziali svantaggi e costi su larga scala per la destinazione. Le ricadute di una stessa tipologia di evento non sono le medesime per tutte le città, assumendo un ruolo chiave il *fit* tra le caratteristiche intrinseche del territorio, i driver di impatto dell'evento e i processi di candidatura e gestione dell'evento. In alcuni casi, infatti, si può assistere a un'amplificazione positiva, oppure negativa, delle performance della destinazione e della legacy dell'evento in ragione di questo fit.

La preparazione della presentazione della candidatura, oltre alla valutazione della fattibilità, esige un'ulteriore modalità di approccio. Non si tratta solo di preparare una bella proposta: l'obiettivo è vincere e per questo è necessario presentare un progetto che risulti di maggiore attrazione e più competitivo rispetto a quelli presentati dalle destinazioni concorrenti.

Per gli eventi di dimensione mondiale esistono delle prassi ormai consolidate nel tempo che determinano la scelta del Paese. Tra gli elementi di valutazione costanti vi sono innanzitutto la sicurezza e la rotazione geogra-

⁷ Con riferimento al settore della Meeting Industry (MICE), esiste una specifica Banca Dati ICCA – International Congress and Conference Association, che mappa la storia di tutti i Congressi Internazionali con le opportunità di Open date per la candidatura.

fica per continenti e nazioni. Per fare un esempio a noi vicino anche nel tempo, la candidatura di Roma per Expo 2030 aveva come principale ostacolo la precedente edizione del 2015 che si era tenuta a Milano.

Oltre a questi elementi pregiudiziali, dopo aver attentamente valutato aspetti tecnici quali il sistema dei trasporti, l'accessibilità, la ricettività alberghiera, i servizi proposti, sarà l'appeal del luogo a dare il vantaggio competitivo al dossier di candidatura.

Quindi il dossier tecnico, nel rispetto delle prescrizioni e necessità esplicitate nelle guidelines dell'evento, sarà articolato su due livelli: un primo livello è quello che deve garantire, per ogni edizione dell'evento, in qualsiasi città esso si organizzi, il format base, il *core* dell'evento stesso così come esposto nelle guidelines; un secondo livello, invece, è legato alla specifica destinazione. Ed è proprio sulle specificità, opportunità, attrattori che lo specifico territorio mette in campo, che si gioca la competizione. Sono infatti le specificità di ogni singolo territorio che rendono ogni edizione dello stesso evento differente e unica.

Ecco che allora il territorio e il suo patrimonio naturalistico, culturale, enogastronomico, artistico ecc. diventano la leva di differenziazione dei contenuti esplicitati nel dossier di candidatura; è proprio questa componente che renderà l'evento unico e di grande appeal per la comunità mondiale.

16.3 Il ruolo del patrimonio culturale per l'attrazione di grandi eventi

16.3.1 Il rapporto bidirezionale

Dando per scontate la capacità e la qualità di ricezione, approfondiamo gli altri aspetti. Per dare appeal, ovvero rendere attraente la proposta, si dovranno mettere in rilievo i plus della località. È qui che il patrimonio culturale assume un ruolo fondamentale, perché il suo apporto diventa determinante per l'assegnazione della candidatura. Il suo sapiente uso farà sì che l'evento abbia una diversificazione rispetto alle edizioni precedenti che lo renderà unico.

È evidente che il patrimonio dei beni culturali è l'elemento sul quale l'Italia può contare per differenziare positivamente la propria proposta rispetto a quelle di qualsiasi altro Paese del mondo. I riconoscimenti universali che può vantare il patrimonio artistico e storico dell'Italia la rendono sempre un avversario temibile per tutti gli altri concorrenti. Inoltre, l'Italia può contare anche su altri patrimoni culturali, quelli definiti immateriali, quali in particolare quello musicale legato all'opera e quello enogastronomico che costituisce una delle motivazioni maggiori di tutto il flusso turistico nel nostro paese.

È per questo che possiamo fin da ora arrivare a un'altra importante conclusione: il rapporto fra grandi eventi e beni del patrimonio culturale è bidirezionale. Il contributo, anche attraverso l'accessibilità, del capitale storico-culturale è fondamentale per far arrivare grandi eventi in Italia, ma questi costituiscono poi una importantissima fonte di ricchezza a favore del patrimonio culturale stesso. Dunque, gli amministratori dei beni culturali, per l'interesse comune, debbono essere coinvolti dal principio nel progetto di candidatura, e devono contribuire con il loro apporto a rendere accessibili i luoghi della cultura. Creatività e piena coscienza del loro ruolo sono condizioni necessarie per favorire lo sviluppo del territorio.

16.3.2 Carta per l'organizzazione di grandi eventi in città ricche di patrimonio culturale

Alla luce delle precedenti considerazioni, risulta ormai evidente che, prima di procedere con l'avvio del processo di candidatura, è di fondamentale importanza non limitarsi a una canonica analisi costi-benefici applicando quasi sempre lo stesso modello econometrico a realtà molto diverse tra loro. Diviene, invece, strategico approfondire in fase di analisi, in fase di predisposizione del dossier e nelle successive fasi di pianificazione e gestione di grandi eventi/mega eventi l'interazione tra il territorio e le opportunità e minacce dell'evento.

In tale ottica si muove uno strumento molto utile rappresentato dalla *Charter for Mega Events in Heritage Rich Cities*, creata nell'ambito del progetto di ricerca internazionale HOME – Heritage Opportunities/threats within Mega Events in Europe (Ponzini e Jones, 2021), che approfondisce il legame tra l'impatto dei mega eventi sulle aree storiche e l'evoluzione della percezione degli spazi legati al patrimonio culturale.



Figura 16.2 Matrice *Charter for Mega Events in Heritage Rich Cities*

Fonte: *elaborazione propria da Ponzini e Jones, 2021, p. 10.*

Il documento si struttura intorno a quattro temi principali, riassunti nella matrice seguente: l'importanza del contesto, la pianificazione delle legacy, la creazione di una governance inclusiva, e il ruolo prioritario delle comunità e identità locali (Figura 16.2).

Come premessa ai casi di studio di seguito riportati è opportuno ricordare che sulla scia del successo dell'istituzione delle Capitali Europee della Cultura, iniziativa lanciata nel 1985 dalla Commissione europea, ogni stato europeo ha poi istituito la propria capitale della cultura. In Italia, dal 2014, ogni anno a una o più città viene conferito, su proposta del Ministro della cultura, il titolo di Capitale Italiana della Cultura.

16.3.2.1 L'importanza del contesto

La scelta di candidarsi per ospitare un grande evento deve essere presa tenendo in considerazione alcune condizioni specifiche di ciascuna città, tra cui la grandezza fisica, le infrastrutture, l'accessibilità e il tessuto socio-economico e culturale. In particolare, i *decision-makers* dovrebbero utilizzare come motore per la candidatura le sfide e le opportunità già presenti sul territorio, mirando a costruire un ambiente inclusivo, che restituisca attenzione alle aree marginali e rurali, e che punti a recuperare le

aree storiche poco utilizzate, che potrebbero rivelarsi preziosi network di aggregazione e di arricchimento culturale. Rimane fondamentale trovare la giusta dimensione per ogni grande evento, tenendo in considerazione i benefici sul lungo periodo e non solo gli obiettivi economici di breve periodo. In tal senso, sarebbe prezioso cominciare a integrare con più regolarità la partecipazione digitale ai grandi eventi. Sfruttando l'appeal politico e il consenso della comunità locale, è possibile generare un importante flusso economico da incanalare nella tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. L'organizzazione di un grande evento è un'opportunità unica per fare leva su investimenti pubblici e privati da indirizzare verso il rafforzamento di attività turistiche e culturali. Resta centrale il tema del riutilizzo e recupero di infrastrutture e sedi già esistenti, proponendo possibilmente un utilizzo creativo e innovativo di spazi che hanno saputo resistere alla prova del tempo (Caso 16.1).



Caso 16.1

Candidatura di Matera Capitale Europea della Cultura 2019: la Cava del Sole

Situata dove nascono la città e i suoi sassi, già dal 1600, dal luogo dove oggi sorge Cava del Sole, si sono ricavate le pietre per edificare la città, attraverso il lavoro dell'uomo, che ha saputo trasformare la natura in energia progettuale e creativa. Possiamo in qualche modo affermare che la Cava del Sole è il "Ventre da cui è nata la città di Matera". Scavata a mano, blocco di tufo per blocco di tufo, la cava oggi ha un'enorme potenza spaziale ed emozionale, una sorta di cattedrale all'aperto unica al mondo perché realizzata sì con lo scalpello, ma per sottrazione e non addizione. La Cava del Sole, grazie al contributo dei fondi a disposizione di Matera 2019, è stata inserita in un progetto di rigenerazione urbana ed è tornata in uso alla città come luogo per l'organizzazione di grandi eventi e performance artistiche, regalando emozioni impareggiabili in uno scenario straordinario.

16.3.2.2 Pianificazione delle legacy

I mega eventi sono un catalizzatore dello sviluppo urbano. Occorre, dunque, allineare e pianificare con cura l'impatto dell'evento con gli obiettivi

e le strategie a lungo termine delle città, così da evitare conseguenze negative sulle aree di patrimonio culturale e sullo sviluppo sostenibile del tessuto socio-economico. Nel dossier di un mega evento bisognerebbe tenere in considerazione l'eredità nel lungo periodo già dalla fase di candidatura, sia in termini di spazio fisico e infrastrutture, sia in termini di programmi e pratiche culturali. Distribuire lungo tutto lo spazio urbano i principali momenti dei mega eventi potrebbe aiutare sia a evitare la formazione di folle difficili da gestire, in termini di sicurezza che di qualità dell'esperienza per i turisti e la cittadinanza locale, sia ad alleggerire il carico antropico e mediatico sulle location più iconiche delle città. Inoltre, distribuire gli eventi in tutto il territorio avrebbe diversi benefici in termini di orgoglio delle comunità locali, di inclusione delle aree più periferiche e di recupero di centri culturali meno popolari (Caso 16.2).



Caso 16.2

Expo Milano 2015: il programma Expo in Città

Milano 2015 ha rappresentato sicuramente una leva importante per lo sviluppo di nuovi flussi turistici soprattutto nel segmento leisure. In particolare l'esposizione universale mostra chiaramente i grandi benefici che la distribuzione dell'evento lungo tutto lo spazio urbano può rappresentare per lo sviluppo della città. Infatti, tramite il programma "Expo in città", la giunta comunale è stata in grado di creare un palinsesto di eventi paralleli unico nel suo genere, che ha radunato eventi culturali, sportivi e commerciali, coinvolgendo l'intera comunità locale e facendo leva sul potenziale turistico della città, senza stressare in modo eccessivo i principali punti di snodo turistico di Milano.

16.3.2.3 Governance inclusiva

I mega eventi dovrebbero facilitare la creazione di una grande visione condivisa che unisca al proprio interno i programmi culturali, i piani di sviluppo e l'eredità tangibile e intangibile delle città ospitanti. Nella fase di presentazione e pianificazione della candidatura è necessario coinvolgere esperti del patrimonio culturale accanto a chi ha competenze organizzative, di comunicazione e governance, la cui unione risulta sempre più fon-

damentale per rendere accessibile dal punto di vista cognitivo, fisico e digitale la fruizione del patrimonio culturale del territorio e la conseguente promozione dell'evento e del territorio stesso. Questa cooperazione sin dalle prime fasi è fondamentale per facilitare anche la cooperazione con le istituzioni e i governi nel delicato processo di transizione tra candidatura e pianificazione dell'evento. Per ottenere un evento di successo è cruciale il coinvolgimento delle comunità locali durante e dopo l'evento: la mobilitazione delle comunità locali dovrebbe essere fatta con coerenza, cercando di mantenere lo stesso grado di coinvolgimento dall'inizio alla fine, senza picchi o minimi, cercando di integrare nelle attività tutti i gruppi sociali, così da evitare malcontenti e generare consenso diffuso (Caso 16.3).

**Caso 16.3*****Candidatura di Matera 2019 a Capitale Europea della Cultura***

La candidatura di Matera rappresenta un ottimo esempio dei benefici derivanti dal coinvolgimento degli attori locali, così come dei danni derivanti dall'esclusione degli stessi dalle fasi cruciali del processo. La proliferazione culturale, trasversale e compartecipata, insieme alla co-creazione (in tutte le sue forme) sono stati il concept del brand "Matera 2019". Infatti, durante la prima fase di candidatura il coinvolgimento della comunità locale è stato profondo, e la partecipazione pubblica ha aiutato a sviluppare idee e proposte innovative per diversi eventi. Tuttavia, il forte coinvolgimento iniziale della comunità locale è stato seguito da una sistematica riduzione della partecipazione durante l'anno della cultura. Questo ha fatto sì che diminuisse la fiducia verso i decision-maker e le fondazioni coinvolte, portando la comunità a dare meno valore a tutte le attività che si sono svolte in fase di evento.

16.3.2.4 Comunità e identità

I mega eventi possono aiutare a rafforzare le identità della comunità e a diversificare la percezione del patrimonio culturale dimenticato: l'eredità culturale potrebbe essere esplorata in maniera innovativa, così da incoraggiare le comunità locali a interagire con essa, evitando di spostare l'attenzione unicamente sul flusso turistico temporaneo legato all'evento. I mega eventi rischiano di comportare un over stress dei principali siti archeologici, paesaggistici e culturali in genere: è cruciale quindi prevedere e anticipare i problemi e le sfide legate a uno sfruttamento intensivo del

patrimonio culturale. Per minimizzare i danni, è necessario uno studio approfondito dei possibili flussi, uno sforzo nel rendere gli spazi e le strutture fruibili sia fisicamente che digitalmente per un pubblico vario e differenziato, oltre a una manutenzione costante dei siti. Solo così si può prevenire uno sfruttamento turistico eccessivo e, allo stesso tempo, restituire questi spazi alle comunità. L'organizzazione di grandi e mega eventi può quindi diventare un'occasione per risolvere alcune criticità strutturali del patrimonio culturale e delle sue modalità di offerta al pubblico turistico e locale, aiutando anche a minimizzare conflitti sociali e politici (Caso 16.4).



Caso 16.4

Gaeta candidata a Capitale Italiana della Cultura 2026

Città dell'Arte, del Mito e del Mare, Gaeta rappresenta un territorio straordinario, in cui il clima, la natura e l'immenso patrimonio di storia, cultura e tradizioni riescono a influire positivamente sulle persone che lo vivono o lo visitano. Partendo dal concetto di "clima della cultura", Gaeta pone l'importanza del mare come elemento caratterizzante del progetto, nonché il valore della tradizione, della spiritualità e della storia legata al territorio della città. Tutto questo rappresenta un'incredibile risorsa per la costruzione di un progetto culturale di ampio respiro, che attinge alle radici storiche e alle peculiarità naturali della regione. A supporto della candidatura e ben esposto nel dossier con tutti i riferimenti degli stakeholder e shareholder coinvolti, è stato predisposto un piano di investimenti significativo, che include interventi infrastrutturali e tecnologici, con l'obiettivo di lasciare un'impronta duratura e sostenibile oltre il 2026. Inoltre, si prevede un programma di oltre 60 progetti mirati a valorizzare l'identità culturale del territorio, coinvolgendo tutti i cittadini e promuovendo una cittadinanza culturale attiva. Nel contesto della candidatura di Gaeta a Capitale della Cultura 2026, la promozione di un "clima culturale" basato sul colore blu non solo richiama alla mente l'elemento marino, ma può anche simboleggiare l'approccio economico sostenibile che la Blue Economy rappresenta. Ciò implica la valorizzazione delle risorse marine e costiere attraverso l'innovazione tecnologica, la promozione del turismo sostenibile e il coinvolgimento attivo delle comunità locali.

16.4 Matera Capitale Europea della Cultura 2019: un grande acceleratore per lo sviluppo del territorio⁸

L'evento Matera Capitale Europea della Cultura 2019 ha portato sul territorio locale una quantità mai vista prima di eventi culturali, in grado di incrementare ulteriormente i flussi turistici del 2019 (flussi già in costante crescita negli anni precedenti). Ciò ha creato un effetto volano (vedi Milano con Expo) generando un ulteriore spinta alla crescita del turismo a Matera anche negli anni successivi. Questi i numeri principali: € 90 milioni di ritorno complessivo dell'investimento (al netto del ritorno in comunicazione) a fronte di circa € 40 milioni di investimenti; 117 organizzatori e curatori coinvolti; 186 eventi organizzati; 19 i grandi sponsor che hanno creduto nell'evento⁹.

Dal punto di vista della comunicazione, l'operazione ha messo a terra un piano di comunicazione molto articolato con un budget di investimento pesante e partnership con media company molto rilevanti. In totale sono stati investiti oltre 7 milioni di euro (€ 3 milioni spesi nel 2017, € 4 milioni nel 2019) per una campagna di 18 mesi, 300 milioni di contatti (circa), e un'infinità di articoli che citavano la città sui quotidiani di tutto il mondo, oltre a: spot su TV nazionali ed internazionali, 6.000 spot su TV locali e regionali, 1.500 spot su radio nazionali, spot su radio locali e regionali, 86 uscite su testate nazionali, 200 uscite su testate locali e regionali, 700k impressioni su testate digitali, 4-7 campagne su social media, 9 punti di presenza in aeroporti e stazioni nazionali, 10 piazze/festival italiani.

Analizziamo la candidatura di Matera sulla base dei quattro principali temi previsti dalla Carta per l'organizzazione di grandi eventi in città ricche di patrimonio.

⁸ I dati presentati nel § 16.4, ove non diversamente specificato, derivano da *A Matera si produce cultura*, Report di monitoraggio di Matera Capitale Europea della Cultura 2019 prodotto dalla Fondazione Matera-Basilicata 2019 (www.matera-basilicata2019.it/it/report-2019).

⁹ Effetto spillover degli investimenti della Fondazione per codici ATECO 9: 9% degli investimenti della Fondazione a imprese operanti nel settore delle Attività Manifatturiere; 10% a imprese operanti nel settore delle Costruzioni; 2% nel settore Trasporto e Magazzinaggio; 5% nel settore delle Attività dei servizi di alloggio e ristorazione; 12% nel settore del Noleggio, agenzie di viaggio, Servizi di supporto alle imprese.

16.4.1 L'importanza del contesto

“A Matera si produce cultura”: questo è lo slogan con cui la Fondazione Matera-Basilicata 2019 ha voluto riassumere i lunghi mesi di attività e fermento vissuti durante l'anno in cui è stata Capitale Europea della Cultura.

Già dai tempi in cui venne redatto il dossier di candidatura si è posta la questione se una città medio-piccola come Matera, lontana dalle grandi città e dai centri urbani e culturali internazionali, potesse autonomamente generare cultura, piuttosto che acquistarla o importarla. La sfida è stata accolta e i dati finali rendono l'idea di come questa sfida sia stata presa sul serio. Su 186 spettacoli svolti del 2019, l'80% sono state produzioni originali scritte, ideate, gestite e realizzate ad hoc per l'anno da Capitale Europea della Cultura.

La scelta di produrre opere (anziché comprare mostre e spettacoli già testati) ha richiesto coraggio, impegno e tenacia nell'affrontare processi e procedure talvolta molto complesse, nonché di accettare tutti i rischi possibili relativi alla sperimentazione. Ma proprio grazie a questa vision, Matera e la Basilicata si sono affermate non solo come palcoscenico, ma come location “g/locale” di sperimentazione, ricerca e produzione artistica. La città e il territorio sono diventati il posto in cui artisti, curatori, designer provenienti da vari angoli del mondo sono venuti per collaborare con artisti e produttori locali, per creare, sviluppare e produrre grandi mostre, live, spettacoli, film e documentari, giardini di comunità. Tra il 2015 e il 2019 il tasso di natalità delle imprese creative e culturali a Matera è quasi doppio rispetto al dato nazionale (+8,1% a fronte del +4,9% nazionale), arrivando nel 2019 a 710 unità.

16.4.2 Pianificazione della legacy

Quello che si è voluto fare all'interno del Macro Progetto della Candidatura è stato fissare in modo chiaro e strategico i 4 driver principali delle legacy da lasciare al territorio. I driver individuati sono i seguenti.

1. *Co-Creazione*: fin dai tempi dell'ideazione del progetto, si è sempre cercato di generare nuove relazioni, nuove sinergie tra opera artistica e pubblico, fra produzione culturale e popolazione locale, ma anche tra produzione e istituzioni culturali. In tal senso è stato d'esempio il ruolo

che ha avuto il Polo Museale della Basilicata, che è di fatto diventato la nuova casa della cultura aperta a tutti. La co-creazione è la chiave di volta per le sfide del tempo in cui viviamo: un insieme di processi che collega soggetti e linguaggi diversi e che ha portato all'abbattimento delle barriere tra artisti e pubblico, che ha stimolato e messo in moto persone di diverse capacità, età, background culturali e professionali e origini per reinventarsi in ruoli nuovi e prendere parte attiva al grande processo della creazione culturale.

2. *Networking*: si sono tessute relazioni con le più importanti istituzioni culturali europee, trasformando Matera nell'epicentro della rete di relazioni, cruciali nell'assicurarsi la prosecuzione del lavoro svolto fino a oggi. Oltre a queste, sono state generate connessioni con piattaforme mondiali come Google e Samsung e, in particolare, con grandi player come TIM, Intesa Sanpaolo e Enel. La città, inoltre, è diventata di fatto "più grande" anche perché ci si è svincolati dalla fortissima correlazione con l'attrazione culturale dei Sassi, dando dignità d'interesse anche alle periferie. Il fronte delle cave, l'apertura degli spazi storici della Martella, la mappatura di decine di luoghi fruibili sono state occasioni per allargare i confini reputazionali e percettivi della città.
3. *Remotness*: grazie al progetto realizzato sono stati rivalutati luoghi caduti nell'oblio, sono state riqualificate aree abbandonate, si è data nuova vita a spazi ritenuti morti e sepolti. Ancora più centrale, però, è stata l'azione di rivalutazione delle piccole comunità lucane che, a causa del profondo spopolamento, sono a rischio di cadere in un'irreversibile crisi sociale ed economica. L'immenso volume di attività previste ha permesso a moltissimi abitanti locali, che ormai da troppo tempo si sentivano fuori dai meccanismi culturali principali, di tornare a sentirsi parte attiva di una nuova e inedita rianimazione dei territori, determinante nel contrasto alla fuga delle nuove generazioni da questi paesi e centrale nella promozione di nuove forme di socialità.
4. *Diversability*: i valori come l'inclusione e l'integrazione conducono molto spesso e rimandano sempre a scenari etici di virtù e disuguaglianze. Le competenze, invece, rimettono al centro della mappa etica le persone e le loro individualità, mettendo sullo stesso piano persone con disabilità e non, ci permettono di guardare a chi arriva nel nostro paese non per la sua condizione di partenza, ma per quello che potrebbe dare

alla nostra socialità, rendendo i progetti culturali un patrimonio di tutti e non solo privilegio di pochi. Le competenze sono il vero fulcro delle nuove forme di espressione artistica. In questo modo l'accessibilità diventa il metodo e non lo scopo: restringe il gap tra i poveri e i ricchi del mondo, tra le persone con maggiore o minore preparazione culturale, rendendo la cultura il nuovo collante sociale.

16.4.3 Governance inclusiva

La proliferazione culturale, trasversale e partecipata, insieme alla co-creazione (in tutte le sue forme) sono stati il concept del brand "Matera 2019". Come già accennato, la sfida accolta sin dall'inizio dell'avventura era: città medio-piccole come Matera sono in grado di generare attività culturali tali da riuscire a posizionarsi sulla mappa di interesse internazionale, tramite un processo condiviso, inclusivo e auto-sufficiente? Tale sfida è stata vinta, con grande successo: l'80% dei progetti di Matera 2019 ha rimesso i cittadini al centro del processo culturale, con un incrementale annullamento delle barriere tra artista e pubblico. La cerimonia inaugurale, per esempio, è uno dei paradigmi in questo senso; un lavoro di squadra con la comunità durato oltre sessanta giorni, con oltre 6.000 cittadini di Matera e abitanti della Basilicata che hanno preso parte attiva ai laboratori svolti nei luoghi più impensabili come ospedali, scuole di ballo, call center, parrocchie, laboratori di artigiani, ospizi, per dare vita alle luci che hanno illuminato il capoluogo lucano il 19 gennaio 2019 per lo spettacolo "Matera Cielo Stellato".

16.4.4 Comunità e identità

La Fondazione Matera Basilicata 2019 ha investito su un "comunità di progetti" per i cittadini di Matera e del mondo. Il programma denominato Community di Matera 2019 è partito da molto lontano, sin dalla primissima fase di candidatura, con un impatto molto elevato sia sulla valutazione finale, sia sulla capillarità della diffusione fra i cittadini del concetto di "partecipazione al programma culturale". Sono stati presentati alla Fondazione ben 95 progetti, di cui 65 sono stati valutati, dopo un lavoro di co-creazione tra i cittadini proponenti e la Fondazione, 38 selezionati e 33 realizzati, per un totale di circa € 100.000 di finanziamenti. I progetti sono stati realizzati a Matera e in tutta la Basilicata, dando vita a un circolo vir-

tuoso che anche nei territori più lontani dai centri urbani ha dato vita a ben 117 eventi (una media di più di 3,5 eventi a progetto). I protagonisti sono stati in gran parte (circa il 60%) tra i 30 e i 60 anni, principalmente liberi professionisti (32,5%) e hanno avuto come interlocutore primario le associazioni locali (28,8%) e i gruppi informali (25,7%) di appartenenza. Alla fine, ben 827 cittadini hanno avuto un ruolo attivo nella progettazione e realizzazione dei progetti di comunità e ognuno di loro ha attivato un network di 23 persone, determinando una elevatissima crescita occupazionale tra il 2015 e il 2019 (+10% di Matera, rispetto al +4% della Basilicata, al +3,9% del Mezzogiorno e al +0,5% dell'Italia) e attivando processi di condivisione, dono e frugalità (caratteristici dei progetti di comunità), che funzionano solo grazie a partnership di natura volontaria e non. Questi progetti hanno consentito a oltre 3.000 persone di mettersi in viaggio e intervenire a numerosi eventi, come pubblico o partecipanti.

16.5 La candidatura di Gaeta Capitale Italiana della Cultura¹⁰

16.5.1 Sostenibilità e Next Generation EU

La Next Generation EU si basa su principi che promuovono la sostenibilità ambientale, l'innovazione, la digitalizzazione, l'inclusione sociale, la resilienza economica e lo sviluppo sostenibile. Questi principi sono fondamentali per garantire una ripresa solida ed equa in seguito alla pandemia, promuovendo il benessere delle persone, la sostenibilità ambientale e una crescita economica durevole.

La città di Gaeta esprime una totale aderenza ai principi della Next Generation EU attraverso molteplici ambiti, evidenziati nella sua realtà socio-economica e culturale. Dalla demografia alla sfera economica e dall'ambiente naturale alle manifestazioni culturali e turistiche, Gaeta dimostra un impegno serio nell'integrare concetti di inclusività e sostenibilità in tutte le sue sfere di attività. La ricchezza del patrimonio artistico-

¹⁰ I dati presentati nel § 16.5, ove non diversamente specificato, derivano da *Blu, il clima della cultura*, dossier di Candidatura di Gaeta a Capitale Italiana della Cultura 2026.

culturale, l'ecosistema sociale vibrante e l'attenzione verso la conservazione dell'ambiente indicano una perfetta integrazione dei valori promossi dalla Next Generation EU.

Per entrare nello specifico degli ambiti si possono evidenziare i seguenti aspetti.

1. Contesto demografico e socio-economico

La popolazione residente presenta caratteristiche di età media relativamente alta, una base produttiva focalizzata principalmente sul turismo e i servizi a esso connessi e una presenza significativa di strutture istituzionali sia italiane che internazionali. Inoltre, il tessuto scolastico e formativo è notevolmente sviluppato, con istituzioni che si concentrano sulla specializzazione legata al mare. La robustezza dell'ecosistema culturale e la capacità di ospitare numerosi eventi e iniziative culturali e turistiche delineano un ambiente dinamico e ricco di opportunità.

2. Quadro museale e culturale

La città di Gaeta attrae visitatori grazie a un ricco patrimonio di monumenti, musei e siti storici. L'offerta comprende una diversità di attrazioni culturali, da antichi palazzi patrizi e castelli a chiese, musei e siti archeologici, che contribuiscono alla ricchezza culturale e turistica dell'area.

3. Habitat naturale ed enogastronomico

La città si trova in una posizione geograficamente favorevole, con un ambiente naturale ricco, una forte tradizione enogastronomica e la presenza di piante di olivo. La produzione locale di prodotti agroalimentari tipici e la sua cucina legata alla tradizione e al territorio rappresentano un simbolo di aderenza ecologica alla dieta mediterranea, promuovendo la sostenibilità ambientale e l'utilizzo di ingredienti locali.

4. Brand reputation

Gaeta ha già intrapreso da anni un progetto per rafforzare la sua reputazione legata ai numerosi eventi culturali e turistici che si svolgono annualmente, mostrando un impegno costante nella promozione del territorio e nella creazione di iniziative culturali e sociali attraverso format innovativi. Appare netta l'adesione ai principi della Next Generation EU in diversi ambiti, attestando le potenzialità di Gaeta e la sua capacità di inte-

grare la gestione sostenibile dell'ambiente con un'economia solida e una ricca offerta culturale. Guardando a un sistema territoriale caratterizzato da elementi comuni e con l'obiettivo di sviluppare una promozione turistica e culturale di "area vasta", il Comune di Gaeta ha voluto mettere insieme un territorio accomunato da storia, tradizioni, valori e potenzialità turistiche nel dossier *Il territorio delle "Terre del Mito"* (Tabella 16.1). Un territorio che va dal promontorio di San Felice Circeo fino alla foce del fiume Garigliano passando per le Isole di Ponza e Ventotene e, risalendo il Garigliano, arriva fino a Cassino, terra di San Benedetto. Da qui riparte per abbracciare i territori dei Monti Ausoni e dei Monti Aurunci: un'area geografica che non poteva avere altra definizione se non quella della sua storia millenaria e mitologica.

Tabella 16.1 Il territorio delle "Terre del Mito"

Comuni coinvolti	24
Enti pubblici locali	12
Sistema scolastico	8
Enti religiosi	3
Associazionismo locale	65
Partner privati	21
TOTALE PARTNERSHIP	133

Fonte: elaborazione propria da Blu, il clima della cultura.

La candidatura si pone anche l'obiettivo di condurre uno studio approfondito delle caratteristiche ambientali uniche che rendono Gaeta un crocevia della storia della civiltà mediterranea. Inoltre, prevede la promozione della sostenibilità attraverso percorsi formativi e valutazione dell'impatto ambientale di eventi e festival culturali, nonché la creazione di partnership multidisciplinari per iniziative culturali sostenibili. Da questo studio ci si aspetta la realizzazione di attività, progetti e prodotti culturali improntati sull'eco-design e sulla sostenibilità, al fine di sensibilizzare il pubblico verso tematiche ambientali, nonché la creazione di strumenti e soluzioni per la realizzazione di eventi culturali con ridotto impatto ambientale. In linea con gli obiettivi di cooperazione europea della Next Generation EU, il progetto prevede la creazione di partnership nazionali e internazionali multidisciplinari per promuovere iniziative e progetti innovativi, finalizzati a migliorare lo storytelling del territorio attraverso l'uso di tecnologie, nuovi format e implementazione dei servizi. Per concludere, un aspetto

fondamentale è il supporto economico e finanziario ai Progetti. La Next Generation EU include finanziamenti e supporto per i progetti che mirano a creare un'economia verde e resiliente, improntata su iniziative di rigenerazione urbana. Il progetto esprime un'impostazione in linea con questo obiettivo, che mira a valorizzare e promuovere il territorio di Gaeta. Alla luce di quanto abbiamo detto, appare evidente che le azioni previste nel progetto culturale *Blu, il clima della cultura* hanno anche un impatto molto significativo sull'inclusione sociale e sul territorio circostante (Tabella 16.2).

Tabella 16.2 Scheda di sintesi dei principali obiettivi di progetto

Obiettivi	Sviluppo obiettivo qualitativo	Sviluppo obiettivo quantitativo
Sviluppo culturale sostenibile	Descritto in Dossier	Raggiungimento di 1.000.000 di presenze nell'anno di Gaeta Capitale Italiana della Cultura
Diffusione del benessere sociale; radicamento della cultura blu	Descritto in Dossier	Raggiungimento del livello 6/10 delle scale di valutazione indicate nell'indicatore 5
Inclusione e coesione sociale	Descritto in Dossier	Sviluppo di almeno 5 progetti con le realtà del terzo settore e implementazione delle iniziative a diretto contatto
Sviluppo economico sostenibile	Descritto in Dossier	Aumento del 5% delle imprese attualmente esistenti e del 3% dell'occupazione generale
Cultura innovativa e sviluppo tecnologico	Descritto in Dossier	Sviluppo di almeno 3 applicazioni digitali e 2 nuove tecnologie
Meno emissioni e più ossigeno	Descritto in Dossier	Abbattimento del 50% delle emissioni prodotte dall'Amministrazione comunale e piantumazione di almeno 2000 delle 20.000 piante relative al progetto della Fondazione Del Roscio
Fare sistema e diventare "brand"	Descritto in Dossier	Messa a sistema di almeno 10 attrattori culturali di interesse sul territorio dei 24 comuni coinvolti

Fonte: elaborazione propria da Blu, il clima della cultura.

5. Promozione della diversità e dell'inclusione

Il focus sul Clima Blu come acceleratore naturale della crescita e diffusione della cultura può favorire un ambiente che promuove la diversità, il rispetto e l'accettazione delle differenze culturali. Questo potrebbe tradursi in una maggiore inclusione sociale nella comunità, soprattutto se il progetto è pensato per coinvolgere tutti i settori della popolazione.

6. Creazione di collaborazioni e partenariati

Le collaborazioni multidisciplinari proposte nel progetto potrebbero incoraggiare un maggiore coinvolgimento di varie organizzazioni e gruppi nella creazione e promozione di iniziative culturali. Ciò potrebbe portare a partnership con enti locali e associazioni della comunità, promuovendo una maggiore coesione sociale e lo sviluppo di reti di supporto per iniziative inclusive.

7. Valorizzazione del patrimonio culturale locale

Attraverso l'enfasi sull'analisi e lo studio approfondito del territorio e delle sue peculiarità ambientali e culturali, si potrebbe promuovere una maggiore consapevolezza della potenzialità attrattiva del territorio e quindi un maggior coinvolgimento della comunità locale al successo del progetto.

16.5.2 Valutazione economico-finanziaria della candidatura di Gaeta

Da un punto di vista economico e finanziario l'intero progetto culturale si divide in tre grandi capitoli: progetti, eventi e iniziative proposte; opere e infrastrutture; organizzazione, gestione, sistema di governance e monitoraggio.

Di seguito la Tabella 16.3 illustra le azioni previste e relativi budget allocati che devono trovare copertura nelle risorse finanziarie disponibili, attestando, così, la genuina sostenibilità del progetto. Tale aspetto riveste molta importanza in quanto rappresenta quella "solidità" sulla quale il progetto di candidatura si dimostra pienamente realizzabile e concreto.

Come illustrato nella Figura 16.3, la disponibilità di € 26.460.000, di cui 3 milioni + 1 dedicati alla gestione dell'evento, per la candidatura di Gaeta a Capitale della Cultura 2026 rappresenta una significativa dotazione eco-

nomica. Tuttavia, ciò che rende questa candidatura ancora più promettente è il fatto che il 78% delle opere e le infrastrutture sono già finanziate. La presenza di investimenti strutturali e tecnologici, già predisposti e finalizzati, fornisce un vantaggio strategico per Gaeta nella sua candidatura.

Questi interventi contribuiranno a potenziare l'infrastruttura culturale della città e del territorio circostante, migliorando l'accessibilità e la fruizione degli eventi culturali e rendendola accessibile a tutte le fasce della popolazione. In termini di infrastrutture, gli investimenti consentiranno la creazione di nuovi spazi culturali, nodi intermodali, musei e aree espositive, che saranno dotati delle più moderne tecnologie per garantire esperienze culturali innovative e coinvolgenti. L'aspetto tecnologico rappresenta un elemento fondamentale per attrarre e coinvolgere sia i residenti che i visitatori. L'implementazione di soluzioni tecnologiche avanzate, come app e piattaforme digitali, permetterà una gestione efficiente degli eventi culturali e fornirà un accesso facilitato alle informazioni e ai servizi. L'importanza di questi investimenti strutturali e tecnologici risiede nella loro capacità di lasciare un'eredità duratura anche dopo l'evento del 2026. Le infrastrutture culturali migliorate, insieme alle nuove tecnologie, creeranno un'economia culturale sostenibile a Gaeta, facilitando lo sviluppo turistico e stimolando l'interesse per la città come destinazione culturale.

Attraverso un'imponente integrazione di sostenibilità ambientale, inclusione sociale e promozione di una crescita economica sostenibile, il progetto di candidatura si pone come catalizzatore di cambiamento positivo a livello locale e internazionale. L'incidenza del progetto si estende ben oltre la Candidatura a Capitale Italiana della Cultura 2026 e oltre il Comune di Gaeta, e pone le basi di Gaeta città d'arte, il cui percorso di sviluppo è già partito con successo.

Tabella 16.3 Stima delle risorse per singola azione

A - PROGETTI, EVENTI E INIZIATIVE	€
Biennale d'arte permanente. Il blu e l'immensità dell'arte	250.000
Libri sulla cresta dell'onda. Rassegna letteraria itinerante	50.000
Festival Internazionale di musica classica. Sinfonie nel blu	80.000
Il "Blu Book" e il Festival nazionale del libro della cultura sportiva	45.000
Gaeta International Jazz Festival	110.000
"Blu Food" favole di gusto. La fiera enogastronomica del Km 0	60.000
Un teatro tutto Blu. Rassegna teatrale esperienziale tra cielo e terra	150.000
Festa nazionale del mare (Porto Salvo)	30.000
Campus delle tecnologie per il mare. Inaugurazione del campus con i Ministri del Mare e dell'Istruzione	20.000
Visioni Corte International Short Film Festival	35.000
Riviera d'Ulisse Film Festival. Festival internazionale del film tra mito e leggenda	55.000
Alla scoperta del sé. Viaggio delle scuole dell'infanzia nella natura "blu"	30.000
Cajeta Med Festival. Festival internazionale della musica popolare	80.000
Un tuffo nel Blu (1° gennaio 2026)	15.000
Apertura al pubblico Bastioni Carlo V. Evento di inaugurazione e apertura al pubblico	15.000
Pubblicazione scientifica sulla cultura Blu	85.000
Eventi di apertura Gaeta Capitale Italiana della Cultura (novembre/dicembre 2025)	150.000
Evento di chiusura (gennaio 2027)	50.000
Festival Internazionale "Inventa un film"	60.000
Il laboratorio della gentilezza. Relazione tra la natura e animo	25.000
Riviera di Ulisse, percorsi incantati tra mito e leggenda. Lancio digitale del progetto sui mercati culturali	35.000
"Anche il nostro cielo è blu"	44.000
Alla scoperta dei miti. Viaggio tra insegnamento e divertimento dei più piccoli	25.000
L'energia del blu. L'influenza della meditazione e delle discipline del benessere. Percorsi immersivi per riscoprire se stessi	40.000
Riconversione urbanistica e valorizzazione culturale immobili storici dismessi. Convegno pubblico per la presentazione dei progetti approvati e manifestazione di interesse per i mercati nazionali e internazionali per la ricerca di investitori	25.000
Il "Nido del Mare". Immersione nel clima blu dei nostri piccoli cittadini	40.000
Centro per le famiglie "Agorà"	35.000
Progetto "Isola". Presentazione pubblica del progetto esecutivo dell'intervento di rigenerazione urbana	15.000
Patto del Grande Blu. Seminario per la diffusione dei dati sulla condizione del nostro mare e delle best-practice realizzate	20.000
Blue Forum. Summit Nazionale dell'Economia del Mare a cura della CCIAA Latina-Frosinone	-
Steelman H24 Race World Championship, l'uomo sfida la natura	20.000
Il sentiero Blu della Montagna Spaccata	35.000
Archivio Sonoro della cultura blu.	15.000
Museo naturalistico delle biodiversità del Parco Riviera di Ulisse	25.000
Una pianta per ogni abitante: Gaeta Città più verde del mediterraneo. Evento di presentazione al pubblico	15.000
La formazione civica dei giovani europei	25.000
Ventotene, dal Confinio a isola d'Europa	25.000
Blu come lo spazio. Quattro seminari di studio e confronto sull'infinito blu	40.000
Regata delle Repubbliche Marinare	25.000
Mostra della storia della fotografia immersiva. Dal 1860 ad oggi	27.000
Cultura aperta. Programma di apertura al pubblico di tutti i siti di interesse della città per tutto l'anno 2026	70.000
Teatri d'arte mediterranei	30.000
La rotta dell'ulivo e dell'olio. Dalla terra ai sensi	65.000
Gaeta Città mariana	28.000
La pittura del mito. Itinerario d'arte alla scoperta dei grandi pittori gaetani	25.000
800° anniversario transito di San Francesco. Convegno storico religioso sulla presenza del Santo a Gaeta	10.000
Il Percorso dei Santi. Valorizzazione e messa a sistema dei percorsi dei santi	75.000
I sentieri dello Spirito: Rotta di Enea - Via Francigena - Via Appia Regina Viarum	100.000
Sistema degli attrattori culturali delle terre del mito. Sviluppo del brand e promozione turistica	150.000
Parole diffuse nel Blu	25.000
Il ricordo dei giusti. Viaggio nella "Giudea", il quartiere ebraico di Fondi	20.000
L'Isola della Libertà	35.000
Minturnae Teatro Festival	70.000
Festeggiamenti 165° Unità d'Italia	25.000
Invisiblecities	130.000
Gaeta nel mondo. Alla riscoperta della terra dei padri e del turismo di ritorno	90.000
Con l'Unicas alla scoperta del Blu	16.000
Memorie urbane. Concorso internazionale di street & urban art "Davide Rossillo"	25.000
Un museo a cielo aperto	60.000
Giornate FAI "Il clima blu e come diventa cultura"	25.000
TOTALE A	3.000.000

Fonte: elaborazione propria da Blu, il clima della cultura.

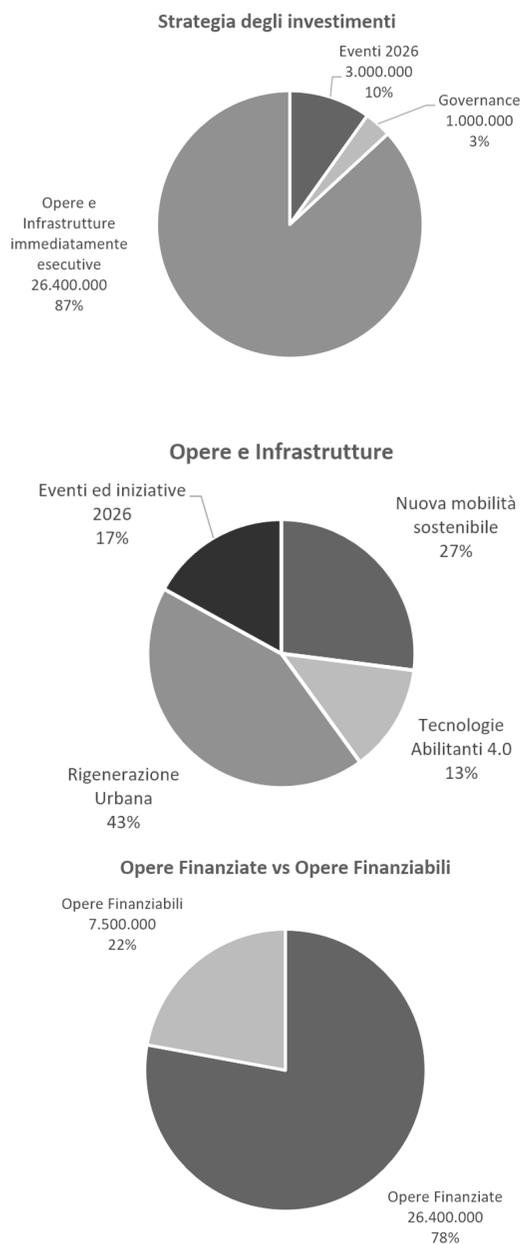


Figura 16.3 Investimenti, Opere e Infrastrutture, Finanziamenti

Fonte: elaborazione propria da Blu, *Il clima della cultura*.

16.6 Il sistema di interesse territoriale

È importante ripercorrere e focalizzare la nostra attenzione su quanto emerge dalle precedenti considerazioni.

La prima conclusione è che la globalizzazione favorisce lo svolgimento dei grandi eventi. Questa considerazione ci porta a prestare fin dall'inizio una particolare attenzione al rapporto con i mass media che seguiranno l'evento. Sarà necessario progettare momenti e strutture in funzione, oltre che della fruibilità fisica da parte dei partecipanti, anche della fruibilità televisiva. Per questo è opportuno che da subito si individuino, nella costruzione del progetto, aziende e persone con specifiche professionalità. Tuttavia, affinché possa esprimere al meglio l'attrattività e le unicità del territorio, la candidatura deve essere in grado di innescare quello che sociologicamente potrebbe essere definito come un "sistema d'interesse territoriale". Sarà questo sistema di fatto a farsi carico di uno degli elementi che fin dall'inizio abbiamo individuato per il successo di un grande evento: il marketing territoriale. Chiaramente il compito e il ruolo di favorire le condizioni necessarie per far partire le candidature non può che spettare a organizzazioni di natura pubblica, quali amministrazioni nazionali, enti territoriali, camere di commercio, uffici del turismo di vario genere. A questi soggetti potranno affiancarsi le imprese che per lungimiranza sono disposte a correre una parte di rischi impegnando le proprie risorse umane, quindi la propria professionalità. E un aiuto non indifferente può venire dagli atenei del territorio e, naturalmente, dagli stessi enti che amministrano i beni culturali. Determinante risulterà il ruolo dei parchi archeologici, dei musei, dei monumenti e dell'intero patrimonio culturale che, come abbiamo detto, sono le leve che rendono unico e di grande appeal un evento in quella logica bidirezionale che lega evento e patrimonio culturale. Dunque, gli amministratori dei beni culturali, per l'interesse comune, devono essere coinvolti dal principio e contribuire con il loro apporto a rendere accessibili i luoghi da loro gestiti a ospiti e operatori dei mass media.

Creatività, piena coscienza del proprio ruolo e promozione dello sviluppo del territorio da parte degli amministratori pubblici, capacità tecnica e scientifica dei soggetti che operano nella regione ospitante, apertura mentale e culturale e coraggio imprenditoriale: questi principali elementi rappresentano la condizione *sine qua non* per portare nel nostro Paese nuovi grandi eventi.

Riferimenti bibliografici

- CAROLI M. (2014), *Il marketing per la gestione competitiva del territorio. Modelli e strategie per attrarre (e far rimanere) nel territorio, persone, imprese e grandi investimenti*, FrancoAngeli, Milano.
- CERCOLA R. (1999), "Economia neoindustriale e marketing territoriale", *Sviluppo e Organizzazione*, 172, pp. 65-78.
- CERCOLA R., BONETTI E., SIMONI M. (2008), *Marketing e Strategie Territoriali*, Egea, Milano.
- CERCOLA R., IZZO F., BONETTI E. (2010), *Eventi e Strategie di Marketing Territoriale: i network, gli attori e le dinamiche relazionali*, Hoepli, Milano.
- CROMPTON J.L., MCKAY S.L. (1977), "Motives of visitors attending festival events", *Annals of Tourism Research*, 24(2), pp. 425-439.
- DANIELS M.J., NORMAN W.C., HENRY M.S. (2004), "Estimating income effects of a sport tourism event", *Annals of Tourism Research*, 31(1), pp. 180-199.
- DOXEY G. (1975), "A Causation Theory of Visitor-Resident Irritants: Methodology and Research Inferences. The Impact of Tourism", in *The Sixth Annual Conference Proceedings*, The Travel Research Association, San Diego, pp. 195-198.
- GOLINELLI C.M., 2008, *La valorizzazione del patrimonio culturale, verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè, Milano.
- RITCHIE J.R.B, YANGZHOU J. (1987), "The role and impact of Mega Events and attractions on national and Regional Tourism: a conceptual and methodological overview", in AIEST, edited by, *Proceedings of the 37th Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism (AIEST) in Calgary, AIEST*, St. Gallen, pp. 17-58.
- JANISKEE R.L. (1996), "Historic houses and special events", *Annals of Tourism Research*, 23(2), pp. 398-414.
- JONES C. (2001), "Mega-events and host-region impacts: determining the true worth of the 1999 Rugby World Cup", *International Journal of Tourism Research*, 3(3), pp. 241-251.
- MARRIS T. (1987). The Role and impact of mega-events and attractions on regional and national tourism development resolutions, *Tourism Review*, 42, pp. 3-12.

PONZINI D., JONES Z.M., edited by (2021), *Charter for mega-events in heritage-rich cities*, International Cultural Centre, Krakow, https://mck.krakow.pl/images/upload/HOME-Charter_FINAL_2_17.pdf.

STUDIO AMBROSETTI, edited by (2022), *Sustainable Tourism: towards a just transition*, Summit Gaeta, 17 giugno 2022, https://eventi.ambrosetti.eu/forum-wpp/wp-content/uploads/sites/222/2022/06/Pres-Cici-Turismo_Sostenibile-Gaeta-17-giu-2022.pdf.

WAITT G. (2003), "Social impacts of the Sydney Olympics", *Annals of Tourism Research*, 30(1), pp. 194-215.

