

# La co-produzione di servizi a livello “micro”: l’esperienza della Reggia di Caserta alla luce del nuovo quadro istituzionale sulla gestione dei Beni Culturali

GAETANO TROCCIOLA\* ROCCO PALUMBO•

## Abstract

**Obiettivi.** Lo studio si propone di indagare l’implementazione di iniziative di co-produzione del servizio pubblico con riferimento allo specifico caso della tutela e della promozione del cultural heritage. Le iniziative di co-produzione trovano una contestualizzazione alla luce del novellato quadro normativo, che ha dotato gli istituti culturali di rilievo nazionale di maggiore autonomia gestionale e organizzativa.

**Metodologia.** È stato condotto un caso di studio descrittivo, avente ad oggetto uno degli istituti culturali coinvolti nella riforma legislativa finalizzata a garantire una maggiore autonomia gestionale al senior management. In particolare, la Reggia di Caserta è stata selezionata quale oggetto del caso di studio. Diverse fonti sono state consultate ai fini della presente ricerca. Più nel dettaglio, sono state condotte un’analisi documentale, un’analisi etnografica e un’intervista in profondità al manager culturale della Reggia di Caserta. Le fonti sono state oggetto di triangolazione per rafforzare l’attendibilità e la consistenza dello studio.

**Risultati:** La co-produzione del servizio è ampiamente considerata un approccio utile a rinvigorire la sostenibilità e l’efficacia dell’istituto coinvolto nell’analisi. Invero, la co-produzione del servizio e il coinvolgimento attivo dell’utenza nella creazione di valore pubblico sono considerati aspetti chiave della nuova strategia di sviluppo della Reggia di Caserta. Tuttavia, sul piano operativo si riscontrano diversi ostacoli alla co-produzione del servizio pubblico, in primo luogo legati alla mancanza di fiducia nelle capacità dell’utenza.

**Limiti.** Il caso di studio ha offerto la possibilità di indagare in profondità la co-produzione del servizio pubblico in ambito culturale, ma non ha fornito risultati generalizzabili.

**Implicazioni.** La co-produzione gioca un ruolo chiave per rinvigorire la sostenibilità e l’efficacia degli istituti culturali. La formazione delle risorse umane e l’introduzione degli strumenti digitali sono indispensabili per abbattere le barriere culturali e organizzative al coinvolgimento dell’utenza nella co-produzione del servizio.

**Originalità.** Si tratta di uno dei primi studi intesi a studiare la co-produzione del servizio pubblico in ambito culturale attraverso un approccio empirico.

**Parole chiave:** Co-produzione del servizio; Istituti culturali; Sostenibilità; Coinvolgimento dell’utenza; Comportamento dell’utente

**Purpose.** This study is aimed at exploring the implementation of co-production initiatives for the purpose of cultural heritage protection and promotion. In particular, co-production is contextualized in the light of the recent legislative reform, which provided cultural organizations of national relevance with greater managerial and organizational autonomy.

**Methods.** A descriptive case study was performed. It concerned one of the Italian cultural organizations which were affected by the recent managerial reform in the field of cultural heritage. Going more into details, the Royal Palace of Caserta was randomly selected as the subject of this case study. In line with the prevailing literature, various sources were accessed to collect relevant data. In particular, the authors realized a document analysis, an ethnographic analysis and an unstructured interview with the general manager of the site. Data sources were triangulated to improve the consistency of this study.

**Findings.** Co-production is a useful approach to enhance the sustainability and the effectiveness of cultural organizations. Indeed, service co-production and community engagement in value co-creation are essential ingredients of the recipe for the further development of the Royal Palace of Caserta. However, several barriers prevent the implementation of co-production, including the poor confidence in the role played by users in protecting and promoting cultural heritage.

**Limitations.** This case study allowed to examine in-depth co-production in the field of cultural heritage, but it paved the way for non-generalizable and site specific findings.

**Implications.** Co-production is crucial to improve the sustainability and the effectiveness of cultural organizations. Human resources’ development and digital resources play a crucial role in overcoming the cultural and organizational barriers which prevent user engagement.

**Originality.** This is one of the first attempts to examine co-production in action in the field of cultural heritage.

**Keywords:** Co-production; Cultural organizations; Sustainability; User engagement; Consumer Behavior

---

\* Dottorando di ricerca in *Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche* - Università degli Studi di Salerno  
e-mail: ganox@hotmail.com

• Assegnista di Ricerca in *Organizzazione Aziendale* - Università degli Studi di Salerno  
e-mail: rpalumbo@unisa.it

## 1. Introduzione

Negli ultimi decenni, le pratiche manageriali in ambito pubblico hanno subito un processo di intensa trasformazione, che ha interessato non solo le leve organizzative e gestionali, quanto anche la capacità degli istituti pubblici di instaurare un legame fiduciario a valere nel tempo con la popolazione servita (Adinolfi, 2005). Al tradizionale approccio di *Public Administration*, che concepiva l'utente come destinatario passivo di prestazioni pubbliche, disegnatte con l'intento di soddisfare istanze universalistiche e generiche dell'utenza (Gray e Jenkins, 1995), si sostituisce gradualmente un rinnovato paradigma gestionale, iconicamente definitivo "nuovo managerialismo" (Pollit, 1990).

Il *New Public Management*, in ultima analisi, si fonda su una proposta di contaminazione delle tradizionali logiche manageriali prevalenti nel settore pubblico con i modelli gestionali desunti dall'esperienza del mondo privato, ritenuti in grado di favorire il conseguimento di risultati caratterizzati da maggiore efficienza, efficacia e qualità in ragione dell'adesione alle regole del libero mercato (Lane, 2000). Ne deriva una rivisitazione della relazione tra le organizzazioni del settore pubblico e l'utenza servita. Lungi dal conseguire il coinvolgimento del beneficiario della prestazione nelle attività di pianificazione e prestazione dei servizi pubblici, si preserva un ruolo passivo dell'utente, a cui, tuttavia, è attribuito un maggiore potere di scelta (Hood, 1991). In altri termini, l'utente ha una possibilità di "scelta" (*choice*) e di "uscita" (*exit*), attraverso la quale è nelle condizioni di esprimere la propria soddisfazione o insoddisfazione nei confronti delle prestazioni erogate dagli istituti pubblici. D'altro canto, egli vede pregiudicata la propria capacità di "voce" (Hirschman, 1970), vale a dire l'indiretta partecipazione alla definizione delle pratiche gestionali delle aziende pubbliche attraverso l'esplicitazione delle proprie attese di valore (Christensen & Pallensen, 2001).

Quantunque parte della letteratura abbia evidenziato i positivi effetti del processo di managerializzazione sulla maggiore personalizzazione dei servizi pubblici e sulla tempestività di erogazione (Needham, 2006; McLaughlin e Ferlie, 2002), il *New Public Management* implica una sorta di smarrimento dell'attributo pubblico delle prestazioni di interesse generale, sacrificato sull'altare delle regole di mercato. Ne deriva un tentativo generalizzato di privatizzazione, che implica un crescente inaridirsi del rapporto tra utenti e organizzazioni del settore pubblico (Leadbeater, 2004).

Diversi tentativi sono stati compiuti, sia in letteratura che nelle pratiche manageriali, al fine di avviare una rivisitazione o, quanto meno, un ripensamento del processo di managerializzazione del settore pubblico (si vedano, tra gli altri, Rhodes, 1996 con riferimento al costrutto di *Public Governance* e Denhardt e Denhardt, 2002, con il concetto di *New Public Service*). In ultima analisi, si tenta di recuperare una relazione più profonda e orientata alla co-creazione di valore tra gli utenti e le organizzazioni pubbliche, attraverso l'attivazione di un legame ispirato alla co-produzione di valore pubblico (Benington e Moore, 2010). In tal modo, si ritiene possibile, da un lato, migliorare le condizioni di sostenibilità delle amministrazioni e delle aziende pubbliche (Ostrom, 1996) e, dall'altro, accrescere la soddisfazione percepita dall'utenza a fronte delle prestazioni ricevute (Osborne *et al.*, 2013).

Una simile evoluzione sul profilo organizzativo e gestionale si sta manifestando nel settore dei beni culturali a livello internazionale e, in particolare, in Italia, con specifico riferimento al caso degli istituti museali di rilievo nazionale. Invero, come sarà specificato nel prosieguo, le recenti riforme legislative hanno attribuito una maggiore discrezionalità gestionale ai singoli istituti culturali, attribuendo al *senior management* di questi ultimi non solo la responsabilità per la tutela, la valorizzazione e la promozione del *cultural heritage*, ma anche il compito di accrescere la sostenibilità aziendale sul piano economico e finanziario. Quantunque tale onere sia foriero di effetti positivi sull'adeguata gestione delle risorse a disposizione delle organizzazioni che operano nel settore dei beni culturali, esso è contestualmente fonte di rilevanti sfide gestionali, che non possono essere adeguatamente affrontate ricorrendo ai tradizionali modelli di gestione dei servizi di interesse pubblico.

Il presente articolo si propone di discutere il nuovo quadro istituzionale che ispira il rinnovamento nella gestione delle organizzazioni preposte alla tutela e alla promozione dei beni culturali, identificando nella co-produzione del servizio uno degli approcci manageriali più appropriati per rispondere alle crescenti sfide lanciate dall'ambiente esterno. In particolare, la co-produzione del servizio è identificata quale strumento utile a garantire una maggiore efficacia dell'azione pubblica e a innescare energie positive per lo svecchiamento dei tradizionali modelli di governo delle organizzazioni che operano nel settore dei beni culturali attraverso l'attivazione delle risorse dormienti dell'utenza.

Lo studio è organizzato secondo lo schema che segue. Il secondo paragrafo inquadra sinteticamente le innovazioni istituzionali che hanno interessato il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MIBACT), analizzandone gli impatti sia sul profilo organizzativo che su quello gestionale. Il terzo paragrafo presenta il *framework* teorico su cui si basa la presente ricerca, fornendo alcuni dettagli sugli attributi della co-produzione del servizio pubblico; prendendo spunto da questo inquadramento teorico, il quarto paragrafo espone il disegno e la metodologia della ricerca, esplicitando le attività di analisi che hanno caratterizzato lo studio. Nella quinta sezione sono sintetizzati i principali risultati della ricerca, che trovano una discussione critica nel sesto paragrafo dell'articolo. Il settimo e ultimo paragrafo riporta le conclusioni del lavoro, dalle quali traggono spunto interessanti implicazioni sia sul profilo pratico che su quello concettuale.

## **2. La portata dirompente della riforma del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo**

Il Ministero per i Beni Culturali e Ambientali fu istituito nel 1974<sup>1</sup>. Obiettivo dell'istituendo dicastero era quello di assicurare la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale italiano, tema che, proprio in quegli anni, andava acquisendo un crescente interesse sul piano nazionale. Le funzioni che prima erano proprie del Ministero della Pubblica Istruzione (Antichità e Belle Arti, Accademie e Biblioteche), del Ministero degli Interni (Archivi di Stato) e della Presidenza del Consiglio dei Ministri (Discoteca di Stato, editoria libraria e diffusione della cultura), furono delegate al nuovo Ministero per i Beni Culturali e Ambientali. Nel 1998<sup>2</sup> si assiste a una prima riforma strutturale del dicastero in parola, che va ad aggiungere alle competenze in tema di beni e attività culturali la promozione dello sport e dell'impiantistica sportiva e la promozione delle attività dello spettacolo in tutte le sue espressioni: dal cinema al teatro, dalla danza alla musica, per arrivare agli spettacoli itineranti.

Nel 2007<sup>3</sup> è approvato il nuovo Regolamento di riorganizzazione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, improntato a misure di maggiore razionalizzazione, efficienza ed economicità della Pubblica Amministrazione. Si introducono significative innovazioni mirate a esaltare l'azione di tutela, valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale nazionale e al contempo si restituisce centralità alla salvaguardia del paesaggio nel contesto più generale delle belle arti. Tra le principali novità, infatti, vi è l'istituzione della Direzione Generale per la valorizzazione del Patrimonio Culturale (che formalmente viene istituita nel 2009), intesa a conseguire una maggiore incisività nella promozione e nello sviluppo di questo settore, con lo scopo di garantire una maggiore conoscibilità e fruibilità dei beni culturali. Importante è anche la costituzione della Direzione

<sup>1</sup> Decreto Legge 14 dicembre 1974, n. 657, *Istituzione del Ministero per i beni culturali e per l'ambiente*, (GU n.332 del 19-12-1974), [www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:1974-12-14;657](http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:1974-12-14;657).

<sup>2</sup> Decreto Legislativo 20 ottobre 1998, n. 368, *Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*, (GU n.250 del 26-10-1998), [www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:1998-10-20;368](http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:1998-10-20;368).

<sup>3</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 26 novembre 2007, n. 233, *Regolamento di riorganizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 1, comma 404, della legge 27 dicembre 2006, n. 296*, (GU n.291 del 15-12-2007 - Suppl. Ordinario n. 270), [www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.della.repubblica:2007-11-26;233](http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.della.repubblica:2007-11-26;233).

Generale per il Paesaggio, le Belle Arti, l'Architettura e l'Arte Contemporanea. Nel 2013<sup>4</sup> il governo Letta affida le competenze del turismo al dicastero, che assume l'attuale denominazione di Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo. Dal dicembre 2014<sup>5</sup> è in vigore il nuovo Regolamento di organizzazione del MIBACT (d'ora in avanti "Riforma"), degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance<sup>6</sup>.

La Riforma si propone di risolvere anomalie e inefficienze che il dicastero aveva precedentemente trascurato, sintetizzabili: 1) nella mancanza di autonomia dei musei italiani, che non sono riusciti a tenere il passo della concorrenza internazionale nonostante le enormi potenzialità in termini di patrimonio e risorse umane; 2) nell'assenza di integrazione tra i settori portanti del Ministero, cioè la cultura e il turismo; 3) in un sistema di formazione inadeguato e in politiche sull'innovazione che tardano ad arrivare; e 4) in un'amministrazione centrale intasata che non ha saputo rendere organico il rapporto tra centro e periferia, limitandosi a riprodurre in serie linee di comando omologhe.

Ai fini del presente lavoro è utile fare riferimento agli interventi messi in campo nella costruzione di un sistema museale italiano che il Ministero sintetizza in tre punti: 1) nuova Direzione Generale Musei; 2) autonomia per venti musei di rilevante interesse nazionale; 3) creazione di una rete museale tra istituti statali e non, grazie al ruolo dei poli regionali.

La portata dirompente della Riforma si palesa attraverso il riconoscimento del "museo" quale istituto dotato di una propria identità, di un proprio bilancio e di un proprio statuto. In precedenza semplice ufficio della soprintendenza, nella nuova formulazione legislativa il museo è investito della responsabilità di rilanciare e innovare profondamente il sistema del *cultural heritage* in Italia.

Nell'ambito della strategia complessiva della Riforma, sono identificati venti musei di rilevante interesse nazionale, dotati di autonomia speciale. Alla loro guida sono posti dei direttori generali, selezionati attraverso una procedura di rilievo internazionale tra i massimi esperti in materia di gestione museale. Il "decreto musei"<sup>7</sup>, che ne regola l'organizzazione e il funzionamento, stabilisce che i musei statali siano dotati di autonomia tecnico-scientifica, abbiano un proprio statuto, un proprio bilancio e un'organizzazione che prevede la presenza delle seguenti aree funzionali: a) direzione; b) cura e gestione delle collezioni, studio, didattica e ricerca; c) marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni; d) amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane; e) strutture, allestimenti e sicurezza. Il direttore del museo è custode ed interprete dell'identità e della missione del museo ed è responsabile della gestione del museo nel suo complesso, nonché dell'attuazione e dello sviluppo del suo progetto culturale e scientifico.

I venti musei dotati di autonomia speciale rappresentano la novità più rilevante all'interno della Riforma, poiché per questi istituti sono rese possibili operazioni sinora sostanzialmente impediti agli altri musei statali: generare ricavi propri non solo per la vendita di beni e servizi, ma anche per sostegni, sponsorizzazioni, liberalità, attività di fundraising. Tali attività non sono mera espressione di autonomia economica, ma generano legami relazionali e reputazionali di grande importanza per la percezione del museo come realtà istituzionale e collettiva. Soprattutto, è possibile che i ricavi conseguiti possano essere utilizzati per programmare la propria attività, e dunque per sostenere le spese correnti e di investimento (Forte, 2015).

<sup>4</sup> Legge 24 giugno 2013, n. 71, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 26 aprile 2013, n. 43, (GU n.147 del 25-6-2013), [www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2013-06-24;71](http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2013-06-24;71).

<sup>5</sup> Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 agosto 2014, n. 171, Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, (GU n.274 del 25-11-2014), [www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.del.consiglio.dei.ministri:2014-08-29;171](http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.del.consiglio.dei.ministri:2014-08-29;171).

<sup>6</sup> Per approfondimenti si vedano i contributi pubblicati dalla rivista Aedon (3/2014; 1/2015).

<sup>7</sup> Decreto Ministeriale 23 dicembre 2014, Organizzazione e funzionamento dei Musei Statali, [http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza\\_asset.html\\_1339686078.html](http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1339686078.html).

### 3. Quadro teorico

La co-produzione del servizio pubblico è stata spesso discussa dalla letteratura come una strada meno battuta in ambito pubblico ai fini della riconfigurazione delle prevalenti pratiche manageriali (Alford, 1998). Nondimeno, l'idea che il coinvolgimento dell'utente rappresenti un aspetto connaturato all'erogazione delle prestazioni pubbliche è ben radicata tra gli studiosi interessati alle tematiche di management pubblico. La nascita del concetto di co-produzione del servizio pubblico, invero, è spesso associata alle attività scientifiche di Ostrom e Ostrom (1977), i quali identificano nel destinatario delle prestazioni pubbliche non già un mero percettore di valore, quanto un attore intimamente coinvolto nelle attività di creazione di valore (Palumbo, 2015). Siffatta argomentazione è in linea con le riflessioni di Kelley, Donnelly e Skinner (1990), i quali identificano nel momento dell'erogazione del servizio non già una mera prestazione, quanto un incontro co-creativo (Prahalad e Ramaswamy, 2004), che vede *provider* e utenti partecipare in maniera contestuale alla definizione delle caratteristiche del servizio sin dal momento della relativa pianificazione e progettazione. In sostanza, da un'impostazione concettuale che privilegia un'interpretazione lineare a unidirezionale del processo di creazione del valore, si passa a una visione ciclica e interattiva di quest'ultima, metaforicamente rappresentata come una costellazione di valore (Normann e Ramirez, 1993).

Sintetizzando questi spunti, il concetto di co-produzione assume che la prestazione del servizio pubblico sia il risultato delle congiunte attività di due entità distinte, le quali operano in maniera sinergica e interdipendente: i *provider* ordinari, ossia gli attori che istituzionalmente sono competenti ai fini della tutela e della promozione dell'interesse pubblico, e i *provider* speciali, nella veste dei beneficiari diretti e/o indiretti delle prestazioni, i quali contribuiscono alla definizione delle specifiche del servizio sia sul piano dei contenuti che delle attività (Parks, et al., 1981). Aderendo a questa impostazione concettuale, la relazione tra prestatori e utenti va al di là del mero rapporto di scambio, in cui una delle due parti crea valore e l'altra lo consuma. Tra esse, piuttosto, si attiva una *partnership* co-creatrice che apre la strada all'attivazione delle risorse dormienti degli utenti e al miglioramento, sul profilo qualitativo, delle prestazioni pubbliche.

Nel tentativo di pervenire a una sistematizzazione delle tipologie di servizio pubblico in considerazione dell'intensità di coinvolgimento dell'utenza, Whitaker (1980) ha proposto una distinzione tra servizi di tipo *hard* (prestazioni rigide, non adattabili alle istanze dell'utenza) e servizi di tipo *soft* (prestazioni flessibili e adattabili alle peculiari richieste dell'utenza). I primi implicano pochi spazi per la co-produzione del servizio, dal momento che essi si fondano su erogazioni universalistiche e standardizzate, con riferimento alle quali l'adattamento alle esigenze dell'utente è gioco forza limitato. In termini diametralmente opposti, i secondi assumono una finalità “trasformativa” (Sharp, 1980), essendo finalizzati a stimolare una metamorfosi sotto il profilo sociale e comportamentale del beneficiario del servizio. In quest'ottica, il coinvolgimento dell'utente risulta imprescindibile allo scopo di accrescere il potenziale trasformativo delle prestazioni erogate.

Il coinvolgimento dell'utente nelle attività di creazione del valore si rivela un aspetto di estrema importanza per le organizzazioni che finalizzano le proprie attività istituzionali alla tutela e alla promozione dei beni culturali, qualificabili come servizi di tipo *soft* (Cabiddu, et al., 2013). In questo specifico contesto, inoltre, la co-produzione del servizio è stata spesso analizzata secondo una prospettiva dinamica, ciclica e interattiva, che riguarda tutte le entità a vario titolo coinvolte nel sistema turistico (Sfandla e Björk, 2013). A dispetto di tali argomentazioni, il ruolo giocato dalla co-produzione ai fini della valorizzazione e della tutela dei beni culturali è stato trascurato sia in ambito accademico che pratico. Tra gli altri, Davies (2010) ha evidenziato il ruolo pratico giocato dalla co-produzione nelle attività di *design* delle prestazioni culturali, enfatizzando il contributo degli utenti nella gestione delle attività museali; ricalibrando l'attenzione sulle infrastrutture sociali e materiali necessarie al coinvolgimento dell'utenza, Dindler (2014) ha discusso i presupposti al coinvolgimento dell'utenza in ambito museale. Infine, Ntalla (2013) ha esaminato gli effetti di esperienze di co-produzione in ambito museale in termini di impatto sociale sugli utenti. Si

riscontra, tuttavia, un significativo gap in letteratura, dovuto alla mancanza di studi intesi a indagare in profondità le criticità gestionali legate all'implementazione di approcci di co-produzione nel contesto dei beni culturali.

Prendendo spunto dalla prevalente letteratura in tema di co-produzione (Brudney e England, 1983) allo scopo di individuare possibili approcci di coinvolgimento dell'utente nelle attività di erogazione del servizio pubblico nel peculiare contesto culturale, è possibile pervenire alla delineazione di tre modelli di co-produzione, che si differenziano in considerazione del numero di attori coinvolti e di intensità dello sforzo co-produttivo. *In primis*, la co-produzione individuale ha ad oggetto un più profondo (ma meno ampio) coinvolgimento dell'utente. Esso, infatti, riguarda la singola interazione tra il *provider* pubblico e l'utente, i quali entrano a far parte di una relazione finalizzata all'abilitazione dell'utente e all'attivazione delle sue risorse dormienti, in accordo a un modello di *enabling* piuttosto che di *relieving* (Weaver, 2011). La co-produzione di gruppo sacrifica in parte la profondità di co-produzione per raggiungere una maggiore ampiezza (Roberts, et al., 2012): essa, infatti, prevede il coinvolgimento di gruppi omogenei di utenza, i quali sono chiamati a partecipare alle attività di pianificazione ed erogazione dei servizi pubblici nell'intento di conseguire un ampliamento di questi ultimi e/o di accrescerne la capacità di risposta. Infine, la co-produzione collettiva (Ewert e Evers, 2012) assume una più elevata portata in termini di attori coinvolti, ma tocca solo aspetti superficiali dell'erogazione del servizio pubblico: in tale ipotesi l'intera popolazione servita è coinvolta nella pianificazione delle prestazioni pubbliche, al fine di rendere queste ultime maggiormente coerenti alle aspettative dell'utenza.

Spostando il *focus* sulle attività concretamente oggetto di co-produzione tra *provider* e utenti, Osborne e Strokosch (2013) hanno proposto una classificazione alternativa degli approcci di co-produzione. Questi ultimi, infatti, sono distinti in: 1) co-produzione orientata al consumo, laddove gli utenti sono coinvolti solo nelle attività operative di erogazione del servizio; 2) co-produzione orientata alla partecipazione, che prevede l'attivazione degli utenti anche nelle attività di pianificazione e progettazione del servizio, oltre che in quelle di erogazione; e 3) co-produzione avanzata, in cui il contributo dell'utente è valorizzato anche in termini di innovazione e ripensamento dei tradizionali modelli di creazione di valore pubblico.

Sintetizzando queste diverse prospettive, Palumbo e Trocciola (2015) - prendendo spunto da Bovaird (2007) - hanno suggerito una contestualizzazione del costrutto di co-produzione in ambito culturale, discriminando le relative manifestazioni sulla base dell'intensità di coinvolgimento dell'utente. In particolare, le iniziative di co-produzione sono state classificate alla luce, da un lato, del livello di coinvolgimento dell'utente nella pianificazione dei servizi di tutela e promozione del bene culturale e, dall'altro, del livello di coinvolgimento di questi nella fattiva implementazione di tali servizi (si veda la Tavola 1). Il presente studio si fonda su questo *framework* teorico, nel tentativo di fornire alcune note esplorative sulla rilevanza assunta dalla co-produzione del servizio nella gestione dei siti culturali.

#### 4. Disegno della ricerca e note metodologiche

In considerazione dell'intento prevalentemente esplorativo del presente lavoro, è stato adottato un impianto di ricerca di tipo qualitativo. Scendendo maggiormente nel dettaglio, allo scopo di raccogliere dati di prima mano sull'argomento della ricerca, gli autori hanno fatto ricorso a un caso di studio descrittivo. L'analisi empirica è stata condotta alla luce del quadro teorico poco sopra esposto. Il concetto di co-produzione, infatti, è stato interpretato quale costrutto stratificato e dinamico, la cui attuazione risente - sia sul piano operativo che su quello organizzativo - dei peculiari approcci di coinvolgimento dell'utente, come riportato in Tabella 1.

Tab. 1: Quadro teorico alla base dello studio

Pianificazione e Progettazione / Erogazione	Organizzazione culturale come unico pianificatore	Co-produzione nella pianificazione del servizio	Utente come unico pianificatore del servizio
Organizzazione culturale come unico erogatore	Approccio tradizionale	Approccio tradizionale con coinvolgimento dell'utente nella pianificazione del servizio	Approccio tradizionale con pianificazione coordinata dall'utente
Co-produzione nell'erogazione del servizio	Co-erogazione di un servizio pianificato dall'ente	Approccio di co-produzione	Co-produzione di un servizio pianificato dall'utente
Utente quale unico erogatore	Utenti erogatori di un servizio pianificato dall'ente	Co-pianificazione di un servizio erogato dall'utente	Utenti come unici creatori di valore nella veste di pianificatori ed erogatori del servizio

Fonte: Palumbo e Trocciola, 2015

La metodologia del caso di studio descrittivo ha risposto all'intento degli autori di desumere alcuni spunti esplorativi - non generalizzabili, ma forieri di interessanti sviluppi futuri - sul ruolo giocato dalla co-produzione in ambito culturale. Questa impostazione metodologica, inoltre, risulta coerente al peculiare ambito di ricerca indagato, caratterizzato dalla complessità tipica dei fenomeni di respiro sociale (Yin, 2003; Yin, 1999). L'oggetto della ricerca è stato concepito come un fenomeno contestuale, influenzato da dinamiche emergenti tra le entità a vario titolo coinvolte in esso (Yin, 2003).

Seguendo le linee guida suggerite dalla letteratura scientifica (Tellis, 1997), le evidenze empiriche sono state desunte da un'analisi in profondità delle persone e degli artefatti organizzativi e gestionali ritenuti rilevanti ai fini della ricerca, fornendo in tal modo una rappresentazione quanto più veritiera possibile della realtà indagata (Hays, 2004; Merriam, 1998). Il disegno della ricerca è stato articolato in quattro fasi. In primo luogo, è stata condotta un'attività preliminare, finalizzata a preparare il terreno per l'identificazione delle fonti da consultare ai fini della raccolta delle evidenze empiriche. Successivamente, è stata avviata l'attività di reperimento dei dati e delle informazioni considerati significativi per rispondere alle domande della ricerca. Tutti i dati sono stati catalogati in un foglio di lavoro elettronico ed organizzati sulla base di un protocollo di ricerca formulato *ad hoc* dagli autori prima dell'avvio della raccolta delle informazioni. Infine, si è pervenuti alla redazione del report finale della ricerca, che ha ispirato i risultati esposti nel prosieguo dell'articolo.

Nella prima fase della ricerca, gli autori hanno identificato l'oggetto del caso di studio pervenendo contestualmente alla selezione delle fonti da cui attingere ai fini della raccolta delle evidenze empiriche. L'attenzione è stata focalizzata sulla Reggia di Caserta, inclusa tra gli istituti culturali coinvolti nella Riforma descritta nella seconda sezione del lavoro, finalizzata a garantire una maggiore autonomia gestionale e finanziaria alle organizzazioni culturali di maggior rilievo all'interno del panorama italiano. L'unità di analisi è stata selezionata secondo un criterio casuale tra i 10 istituti maggiormente visitati in base alle statistiche elaborate dal MIBACT. In aggiunta alla Reggia di Caserta, l'elenco includeva: 1) il circuito archeologico integrato del Colosseo, dei Fori Romani e del Colle Palatino (Roma); 2) il sito archeologico di Pompei (Napoli); La Galleria degli Uffizi (Firenze); 4) la Galleria dell'Accademia (Firenze); 5) Castel Sant'Angelo - Mausoleo di Adriano (Roma); 6) i Giardini di Boboli e Palazzo Pitti (Firenze); 7) la Venaria Reale (Torino); 8) il Museo Egizio (Torino); e 9) la Galleria Borghese (Roma).

Traendo spunto dalla letteratura scientifica (Dul e Hak, 2008; 2001; Meyer, 2001), sono state utilizzate diverse tecniche ai fini della collezione delle evidenze scientifiche. In termini analoghi, si è ritenuto opportuno differenziare le fonti per la raccolta dei dati, in maniera tale da rinvigorire l'affidabilità e la consistenza dei risultati discussi. In primo luogo, è stata condotta un'analisi di tipo *desk*, avente ad oggetto documenti di pianificazione e di programmazione relativi alle iniziative di co-produzione del servizio realizzate dalla Reggia di Caserta. In particolare, l'analisi documentale ha avuto ad oggetto: documenti strategici e documenti di pianificazione operativa, report operativi

sulle attività realizzate dalla Reggia di Caserta, opuscoli informativi rivolti agli utenti, progetti operativi finalizzati al coinvolgimento dell'utenza nella valorizzazione del patrimonio culturale della Reggia di Caserta e dati statistici sull'affluenza di visitatori al sito.

In aggiunta all'analisi documentale, è stata svolta un'indagine *field*, finalizzata a raccogliere evidenze dirette sugli approcci di co-produzione posti in essere dall'unità di analisi. A tal fine, sono state adottate delle tecniche di analisi etnografica, che hanno assunto sostanza nella realizzazione di una breve attività di osservazione partecipante delle attività di co-produzione del servizio realizzate dalla Reggia di Caserta. Le attività di osservazione, in particolare, sono durate 3 mesi (dal marzo al maggio 2015). L'analisi etnografica ha previsto anche la realizzazione di interviste non strutturate, che hanno interessato alcuni informatori chiave di volta in volta selezionati tra gli interlocutori interni ed esterni all'istituto maggiormente interessati alle tematiche di co-produzione del servizio.

Infine, allo scopo di verificare il posizionamento assunto dalla co-produzione del servizio nell'attuale configurazione organizzativa e gestionale della Reggia di Caserta, è stata condotta un'intervista semi-strutturata nei confronti della figura di vertice dell'unità di analisi, nella veste di manager culturale del sito.

Una volta sistematizzate le evidenze raccolte, gli autori sono pervenuti indipendentemente alla redazione di due report di ricerca, focalizzati sulle tematiche di interesse ai fini del presente lavoro. I due report sono stati successivamente confrontati, nell'intento di pervenire all'identificazione di analogie e di eventuali punti di disaccordo. Dopo aver discusso tutte le disomogeneità rilevate in seguito alla comparazione dei due report di ricerca, gli autori hanno concorso alla redazione di un report di ricerca conclusivo, che ha ispirato la sezione dei risultati del presente manoscritto. L'incrocio tra le evidenze raccolte attraverso l'analisi documentale, l'indagine etnografica e la realizzazione di interviste semi-strutturate nei confronti di referenti chiave dell'istituto ha offerto la possibilità di triangolare i risultati della presente ricerca, contribuendo a rinvigorire la loro attendibilità.

Il paragrafo che segue sintetizza i principali risultati dell'analisi, enfatizzando, da un lato, le iniziative di co-produzione ad oggi poste in essere e, dall'altro, discutendo il rilievo assunto dal coinvolgimento dell'utente nelle future strategie di sviluppo dell'unità di analisi.

## 5. Risultati della ricerca

Allo stato attuale, in nessun documento programmatico della Reggia di Caserta è possibile riscontrare dei riferimenti espliciti dai quali si possa evincere il ruolo attribuito alla co-produzione del servizio. In nessun caso, infatti, il coinvolgimento degli utenti o, più in generale, degli *stakeholder* esterni nella veste di co-produttori del servizio pubblico è incluso tra gli orientamenti strategici del sito; ne consegue l'assenza di iniziative di co-produzione finalizzate alla tutela e alla promozione del patrimonio culturale e/o al miglioramento della qualità dei servizi offerti dal sito. Nondimeno, è opportuno evidenziare che le linee guida predisposte dalla Commissione Nazionale Siti UNESCO e Sistemi Turistici Locali del MIBACT<sup>8</sup> identificano il coinvolgimento di soggetti esterni - tra cui, in particolare, i cittadini e i turisti - come aspetto cruciale ai fini della valorizzazione del patrimonio culturale. Inoltre, sebbene la coproduzione non sia esplicitamente contemplata tra le priorità strategiche della Reggia di Caserta, la Carta dei Servizi del sito<sup>9</sup> enuncia tra i suoi "Principi fondamentali" l'attivo coinvolgimento degli utenti diretti e indiretti tanto nel processo decisionale quanto nelle attività che riguardano i servizi forniti a cittadini e turisti.

Come chiaramente emerso dai risultati dell'analisi etnografica, il tema della co-produzione dei servizi è stato, quanto meno sino a questo momento, largamente trascurato sia dalle risorse umane

<sup>8</sup> Il testo integrale è disponibile all'indirizzo: [www.unesco.beniculturali.it/getFile.php?id=44](http://www.unesco.beniculturali.it/getFile.php?id=44). Ultimo accesso effettuato in data 15 gennaio 2016.

<sup>9</sup> Il testo integrale è disponibile all'indirizzo: [www.reggiadicaserita.beniculturali.it/files/carta\\_qualit%C3%A0\\_2011.pdf](http://www.reggiadicaserita.beniculturali.it/files/carta_qualit%C3%A0_2011.pdf). Ultimo accesso effettuato in data 15 gennaio 2016.



di *front office* che dai manager di livello intermedio della Reggia di Caserta. A titolo esemplificativo, nel corso di un'intervista realizzata durante le attività di osservazione partecipante, un funzionario ha affermato che l'istituto "*...non è disposto a stabilire rapporti con interlocutori esterni per finalità di co-creazione del valore pubblico, né tantomeno relazioni di collaborazione con partner che non appartengano al settore pubblico*".

Allo stesso modo, un dipendente dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico del sito culturale ha rivelato che "*...i senior manager tendono a manifestare una forte diffidenza di fronte alle iniziative che incentivano il coinvolgimento degli utenti nelle attività di promozione del cultural heritage. (...). Nella maggior parte delle ipotesi, ciò accade perché essi temono che il coinvolgimento dell'utente potrebbe compromettere l'autenticità del patrimonio culturale*". Tale riflessione è riconducibile al timore che - durante gli episodi di co-produzione - l'utente possa porre in essere delle azioni o adottare dei comportamenti che, in via diretta o indiretta, turbano l'integrità del bene culturale, a causa del tentativo di privilegiare interessi egoistici o in considerazione dell'adozione di prospettive che non sono in linea con le esigenze di preservazione del *cultural heritage*. In termini quasi del tutto analoghi, i risultati di un *focus group* che ha coinvolto alcuni dipendenti competenti per le attività di gestione delle relazioni inter-istituzionali della Reggia di Caserta hanno dimostrato che il coinvolgimento degli utenti è "*...spesso concepito come una minaccia, piuttosto che come un'opportunità*". Voci concordi, infatti, hanno evidenziato come sia particolarmente significativo il rischio che "*...quantunque chiamati ad agire nella veste di co-produttori del servizio, gli utenti o le associazioni (...) si dimostrano in non rari casi interessati esclusivamente al perseguimento di scopi individualistici, trascurando le reali esigenze del sito*".

Arricchendo il quadro sin qui rappresentato, diversi membri dello *staff* della Reggia di Caserta si sono manifestati unanimi nel sostenere che la sfiducia verso la co-produzione di servizi vada parzialmente associata alla scarsa autonomia gestionale fino a questo momento attribuita al sito. Come sostenuto da un *senior manager*, infatti, "*...la stretta sorveglianza esercitata dall'apparato centrale del Ministero ha generalmente limitato l'adozione di approcci innovativi - sia in termini gestionali che organizzativi - che fossero ricettivi ai servizi di co-produzione*". Alla luce di siffatte argomentazioni, si potrebbe presumere un'inversione di tendenza grazie all'attuazione del nuovo regolamento di organizzazione del MIBACT, oggetto di discussione nel secondo paragrafo di questo lavoro. Infatti, "*...è facile ipotizzare che la maggiore autonomia finanziaria e gestionale del sito richiederà l'implementazione di nuovi modelli di fornitura dei servizi per conseguire condizioni di maggiore sostenibilità (...). Il coinvolgimento degli utenti nella fornitura dei servizi, in questa prospettiva, rappresenta un approccio gestionale da non trascurare per il rinnovamento delle pratiche gestionali e organizzative del sito*".

Nonostante la prevalente diffidenza rispetto all'approccio alla co-produzione da parte dell'amministrazione del sito, la comunità - finanche prima dell'introduzione del nuovo quadro normativo - ha generalmente mostrato un costante interesse nei confronti della promozione del patrimonio culturale della Reggia di Caserta. È il caso, a titolo esemplificativo, di un'associazione culturale, gli "Amici della Reggia", che di recente ha incoraggiato il coinvolgimento dei cittadini nelle attività di promozione dei valori culturali e storici del sito. Tra le iniziative di successo effettuate dall'associazione in parola nella veste di co-pianificatore e co-erogatore dei servizi di tutela e promozione del patrimonio culturale della Reggia di Caserta si evidenziano: 1) la Messa Solenne in memoria del primo architetto della Reggia, Luigi Vanvitelli; 2) il progetto "Raccontami la tua Reggia", rivolto agli alunni delle scuole primarie e secondarie allo scopo di risvegliare la consapevolezza del patrimonio culturale della Reggia di Caserta; e 3) il progetto "Il ritratto di Maria Cristina di Borbone", finalizzato a diffondere una maggiore consapevolezza circa la storia del monumento. Tutte queste iniziative sono state realizzate ben prima dell'introduzione del nuovo assetto organizzativo del MIBACT.

Allo stesso modo, l'associazione "Lega Problemi Handicappati - LPH" ha indirizzato notevoli sforzi al miglioramento delle condizioni di accessibilità alla Reggia per le persone che vivono condizioni di disabilità fisica, psichica o psicomotoria. In particolare, dopo aver istituito protocolli di intesa con enti pubblici e accordi di *partnership* con gli organismi non-profit che operano nel

comune di Caserta, l'associazione LPH ha attivato, nella veste di unico pianificatore e di co-erogatore del servizio, diverse prestazioni ancillari, finalizzate, da un lato, a migliorare la qualità dei servizi della Reggia a favore dei disabili e, dall'altro, a migliorare la comunicazione dei beni culturali del sito nei confronti di individui con speciali esigenze informative.

Tali associazioni di volontariato fungono anche da catalizzatori allo scopo di incoraggiare l'impegno dei singoli cittadini ai fini della promozione del patrimonio storico e per il miglioramento della qualità dei servizi erogati agli utenti del sito. Focalizzando l'attenzione sulle attività di mediazione svolte dall'associazione LHP, è interessante citare l'esempio di un restauratore professionista residente nella municipalità di Caserta, che ha offerto gratuitamente le proprie competenze e il proprio lavoro per il restauro di una storica riproduzione artigianale in scala 1:200 della Reggia. Una volta finalizzata l'attività di restauro, l'opera in parola sarà esposta all'ingresso del Palazzo Reale per offrire ai visitatori una panoramica del complesso schema architettonico della Reggia. Inoltre, tale riproduzione sarà utilizzata come modello di riferimento per la realizzazione un'ulteriore riproduzione in scala 1:50 del sito, al fine di consentire ai visitatori non vedenti una visita tattile del Palazzo Reale.

Tradizionalmente, gli organi di vertice della Reggia di Caserta hanno manifestato una maggiore apertura nei confronti delle iniziative di co-produzione quando queste ultime fossero state proposte da associazioni o individui che vantassero un forte legame con il settore pubblico. Infatti, solo in due circostanze la Reggia di Caserta ha agito come unico pianificatore per la configurazione di servizi successivamente commissionati a soggetti esterni. È il caso della "Associazione Nazionale Carabinieri - ANC", che realizza diverse prestazioni di supporto all'interno del sito, come, a titolo meramente esemplificativo, la sorveglianza e la salvaguardia del patrimonio culturale. In termini analoghi, è possibile citare l'esempio dell'unità locale della "Protezione Civile", che vanta una consolidata collaborazione nella pulizia e nella preservazione dell'igiene di particolari luoghi all'interno del sito; in aggiunta, essa si occupa di preservare l'integrità degli habitat delle specie animali che vivono nei giardini del Palazzo Reale. La Tabella 2 fornisce una sistematizzazione grafica delle diverse esperienze di co-produzione osservate durante l'analisi etnografica e oggetto di discussione sino a questo punto dell'elaborato, riconducendole allo schema teorico introdotto nella parte conclusiva della precedente sezione.

A prescindere dalla minore o maggiore apertura espressa dalla Reggia di Caserta nei confronti delle iniziative di co-produzione, durante diverse interviste semi-strutturate le entità coinvolte in tali interventi hanno diffusamente sostenuto che *"...il management della Reggia non è incline a riconoscere il valore aggiunto fornito da partner esterni, anche qualora essi facciano parte della sfera pubblica"*. Quale ovvia conseguenza, *"...poco viene fatto per incoraggiare l'impegno della comunità nella tutela e nella promozione del patrimonio culturale del sito"*. Nella maggior parte i casi, si ritiene che *"...i problemi risiedano nello scetticismo con cui l'amministrazione esamina le proposte e le iniziative di co-produzione da parte della popolazione servita"*. Sebbene l'attuale carenza di risorse disponibili lasci presumere che l'attivazione delle energie dormienti della comunità di riferimento sia indispensabile per la sostenibilità del sito, *"...l'approccio manageriale egocentrico e autoreferenziale è ancora prevalente, indebolendo la propensione della società civile alla tutela e alla promozione del patrimonio culturale"*. Tale fenomeno, ovviamente, impedisce tanto il successo quanto la sostenibilità delle iniziative volte alla co-creazione di valore. Ultimo, ma non meno importante, *"...il comportamento sospetto dei manager nei confronti delle iniziative di co-produzione scoraggia il coinvolgimento della comunità e spiana la strada al progressivo allontanamento, sia delle associazioni che degli individui, dalla tutela e dalla promozione del patrimonio culturale della Reggia di Caserta"*. In sostanza, il clima di sfiducia nei confronti delle iniziative di co-produzione crea un processo di disaffezionamento e di scoraggiamento nei confronti degli *stakeholder* esterni, i quali maturano una crescente propensione a reprimere la propria tensione co-produttiva.

Tab. 2: Le esperienze di co-produzione osservate presso la Reggia di Caserta

Pianificazione e Progettazione / Erogazione	Organizzazione culturale come unico pianificatore	Co-produzione nella pianificazione del servizio	Utente come unico pianificatore del servizio
<b>Organizzazione culturale come unico erogatore</b>	Servizi tradizionali erogati dall'istituto culturale		
<b>Co-produzione nell'erogazione del servizio</b>	ANC; Protezione Civile		Lega Problemi Handicappati - LPH
<b>Utente quale unico erogatore</b>		Amici della Reggia	

Fonte: elaborazione degli autori

Alla luce della recente riconfigurazione istituzionale e organizzativa del MIBACT, che ha dotato di una maggiore autonomia economica e gestionale anche la Reggia di Caserta, questo quadro sembra destinato a mutare. L'approccio *top-down*, tipico dell'ormai desueta impostazione manageriale ispirata alla *Public Administration*, comincia a cedere il passo ad una visione più ampia della fruizione del patrimonio culturale, che trova il suo fondamento in un'impostazione *bottom-up*, riconducibile al paradigma della *Public Governance*. Lo scenario precedente la Riforma restituiva l'immagine di istituti culturali profondamente burocratizzati, con al vertice una figura (il soprintendente) con una *expertise* di tipo culturale (architetto, archeologo, archivista, storico dell'arte), con una precedente esperienza in ruoli apicali all'interno del medesimo dicastero. Con la riorganizzazione, viceversa, si è proceduto a selezionare il direttore culturale del sito attraverso un bando internazionale, che ha identificato quale principale oggetto di valutazione le competenze manageriali del candidato e le esperienze di gestione in ambito culturale maturate sia in Italia che all'estero.

Nello specifico, Mauro Felicori è stato nominato direttore della Reggia di Caserta, un manager culturale con una consolidata esperienza dirigenziale nel Settore Cultura e nell'area Economia e Promozione del Comune di Bologna. Alla luce della maggiore autonomia gestionale attribuita alla Reggia di Caserta, la nuova *governance* del sito prevede una crescente apertura nei confronti della co-produzione, attraverso il coinvolgimento dell'utenza nel processo di pianificazione, progettazione e implementazione del servizio pubblico. Secondo l'opinione del nuovo direttore della Reggia di Caserta, la crisi fiscale dello Stato e la carenza di finanziamenti pubblici "...ha favorito il ruolo degli interlocutori privati nell'ambito della promozione e della tutela del cultural heritage". Spesso, tuttavia, il ruolo degli utenti - sia come individui che attraverso fenomeni associativi - ai fini della creazione del valore pubblico è stato sottovalutato. È il caso degli "Amici dei Musei" che, nella maggior parte dei casi, "...hanno visto limitare la loro azione esclusivamente a servizi ancillari, che l'ente pubblico non è più in grado o non ritiene più opportuno erogare", come testimoniato da un funzionario amministrativo del sito culturale.

Abbracciando un'ottica di co-produzione "...gli utenti - ricorrendo alle parole del nuovo direttore della Reggia di Caserta - *partecipano attivamente alla vita del museo, non essendo più considerati dei clienti dell'azienda che vende servizi, ma degli azionisti di quest'ultima*". Il criterio da adottare risiede, in sostanza, in una applicazione concreta del principio di sussidiarietà, come previsto nei documenti di pianificazione strategica della Reggia di Caserta. Alla luce della sussidiarietà, i servizi erogati sinora dalla Reggia ai cittadini possono essere in parte autogestiti - sia nella fase di pianificazione che in quella di erogazione - dalle realtà associative e dai singoli individui. Sino ad oggi, il MIBACT in generale e i singoli istituti culturali in particolare hanno preferito un'impostazione gestionale orientata alla chiusura, con l'utenza esterna che ha sempre trovato difficoltà a rapportarsi con le loro farraginose strutture burocratiche.

Nell'apertura alla co-produzione di servizi, un ruolo fondamentale è assunto dalla digitalizzazione e dalle nuove tecnologie. Anche in questo caso, i primi a doversi “allenare” per favorire questo tipo di partecipazione sono le istituzioni, ancor prima dei cittadini. Invero, un appropriato impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione offre la possibilità di migliorare la visibilità del sito all'esterno, favorisce l'ottimizzazione della relazione dell'istituto culturale con l'utente, accresce la chiarezza e la veridicità della comunicazione e crea un ponte tra i *provider* tradizionali e gli utenti, innescando maggiori opportunità di co-produzione del servizio. D'altro canto, il ricorso alle ICT potrebbe generare degli effetti collaterali. A titolo esemplificativo, potrebbero emergere delle barriere per quelle categorie di utenti che non sono abituate al ricorso alle tecnologie dell'informazione, ma sono interessate a partecipare alla creazione di valore pubblico. Analogamente, potrebbe essere difficile colmare i *gap* di competenze delle risorse umane del sito culturale, per rendere queste ultime in grado di gestire in maniera appropriata l'interazione con gli utenti attraverso piattaforme digitali.

In sostanza, la co-produzione del servizio è identificata, anche a livello strategico, come un importante vettore di sostenibilità e di maggiore efficacia. Il nuovo direttore confida nell'opportunità di valorizzare le pur rare esperienze di co-produzione sino ad ora poste in essere dalla Reggia di Caserta, per “...*poter creare un clima favorevole al coinvolgimento dell'utente nella creazione di valore pubblico*”. D'altro canto, pesano, da un lato, la prevalente impostazione burocratica e verticistica degli istituti culturali, che rallenta una maggiore apertura di questi ultimi al contributo espresso dall'utenza, e, dall'altro, un ricorso ancora limitato a strumenti che garantirebbero una relazione più dinamica e flessibile con la collettività servita, ivi incluse le tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

## 6. Discussione dei risultati

Il presente studio ha concentrato la sua attenzione sull'implementazione di iniziative di co-produzione del servizio pubblico nel particolare ambito della tutela e della valorizzazione del *cultural heritage*, focalizzando lo sguardo sul caso della Reggia di Caserta, uno degli istituti culturali italiani dotato di autonomia speciale in ragione della recente riorganizzazione in ottica managerialista del MIBACT. Si è rilevato come, sino a questo momento, l'assenza di una pianificazione strategica e la mancanza di strumenti operativi intesi a enfatizzare il ruolo della co-produzione del servizio ai fini della valorizzazione del *cultural heritage* abbiano generato una prevalente situazione di stallo.

Nondimeno, i risultati della ricerca hanno evidenziato come diverse associazioni del terzo settore hanno messo in campo significative iniziative finalizzate alla tutela e alla promozione del patrimonio culturale della Reggia di Caserta, con un coinvolgimento solo marginale dell'amministrazione nella veste di co-pianificatore delle prestazioni. A dispetto delle barriere organizzative e gestionali innalzate dall'istituto nei confronti del coinvolgimento dell'utenza, sintomo di un modello gestionale prevalentemente burocratico, emerge con chiarezza come le iniziative di co-produzione abbiano espresso un effetto benefico sia in termini di sostenibilità economica che di promozione e diffusione del bene culturale. Viepiù, la partecipazione diretta alle dinamiche di vita del sito è foriera di un maggiore *commitment* nei confronti del patrimonio culturale della Reggia di Caserta tra gli utenti, creando un condiviso sentimento di identità.

Dallo studio, inoltre, emerge come la sfiducia verso le iniziative di co-produzione sia alimentata - quanto meno in parte - dalla mancanza di autonomia gestionale, che ha interessato il sito culturale fino al 2015. Come anticipato, la riorganizzazione del MIBACT, tutt'ora in atto, apre una nuova fase per i siti museali e culturali, dotati di una maggiore discrezionalità gestionale che libera gli organi manageriali dalla stretta burocratica del ministero di riferimento, consentendo di sperimentare approcci innovativi nell'erogazione dei servizi, ivi inclusa la co-produzione.

Secondo l'opinione del nuovo direttore della Reggia di Caserta, per stimolare la co-produzione di servizi e la compartecipazione alle scelte degli istituti culturali “...è necessaria una profonda

*rivoluzione culturale. In questa prospettiva, i direttori dei musei hanno il dovere di aprire le porte alle persone che vogliono impegnarsi nella co-creazione di valore insieme all'ente che eroga il servizio e non mostrare diffidenza e ostilità come se ci fosse una torta da dividere o qualcosa da spartire". Se non vi sono elementi per affermare in quale percentuale la mancata partecipazione dell'utente alla creazione di valore sia dovuta al poco interesse del singolo o se la volontà di collaborare sia stata frustrata da un atteggiamento burocratico della passata direzione del museo, è palesemente riconosciuto che "...il tema della partecipazione degli utenti alla vita degli istituti culturali non ha sinora fatto parte dell'immagine che l'istituzione ha dato di sé. Del resto, quando un visitatore entra in un museo, subito si rende conto che l'istituto è indifferente alla sua esperienza e che spesso pone delle barriere alla fruizione del bene culturale".*

D'altro canto, l'approccio co-produttivo, che - in questo, come in altri studi - sembra essere foriero di effetti esclusivamente positivi, potrebbe non essere immune da incognite gestionali. Secondo l'opinione del direttore del sito *"...l'unico rischio concreto potrebbe essere rappresentato da un processo rallentato dalla mancanza, sia da parte dei professional che degli user, di una educazione alla partecipazione e alla collaborazione"*. Nondimeno, si tratta di *"...un rischio che vale la pena correre"* nell'intento di rinvigorire la sostenibilità di lungo periodo del sito. In questa prospettiva, la formazione delle risorse umane dovrebbe essere considerata una leva strategica ai fini della fattiva implementazione di iniziative di co-produzione. La riforma legislativa, infatti, potrebbe non trovare un terreno fertile in cui mettere le proprie radici in assenza di un radicale ripensamento dei percorsi formativi, delle conoscenze e delle abilità delle risorse umane che operano all'interno dei siti culturali. Contestualmente, si ritiene imprescindibile un'azione di *empowerment* e di creazione di consapevolezza tra gli utenti, allo scopo di incoraggiarne il coinvolgimento, nella veste di co-creatori di valore, nelle attività di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. In ultima analisi, dunque, è indispensabile agire contestualmente e sinergicamente sulla formazione del personale che opera all'interno della Reggia e sulla partecipazione degli utenti alle iniziative di promozione del sito. In particolare, i dipendenti della Reggia di Caserta dovrebbero maturare le *skill* e le abilità necessarie per essere capaci di accogliere e rispondere ai cambiamenti sollecitati dal ricorso alla co-produzione. Su questo tema il direttore è ottimista, ritenendo che il sito possa contare su *"...funzionari che sono abituati al dialogo con le realtà del territorio. Una classe dirigente abbastanza permeabile alle proposte e alle iniziative che provengono dall'esterno; le risorse di vertice sono avulse dall'approccio accademico alla vita culturale e ben predisposte ad ascoltare le istanze degli utenti"*.

Il presente studio, altresì, ha rilevato la diffusione, contestualmente all'insediamento del nuovo manager, di un clima positivo tra gli utenti abituali della Reggia, generato dalla fiducia e dall'aspettativa che la maggiore autonomia gestionale possa dare inizio a nuovo corso per la tutela, la fruizione e la valorizzazione di un sito così importante per la tradizione storica e culturale del territorio di riferimento. In altri termini, la comunità ha salutato con favore l'arrivo di questa nuova figura dirigenziale, che, finalmente, dispone degli strumenti che gli consentono di operare con una maggiore discrezionalità sul profilo organizzativo e finanziario - e non più attraverso le lungaggini di un apparato burocratico centralizzato - al fine di rompere con un passato caratterizzato da immobilismo e mancate occasioni. Di qui l'emergere di una voglia di partecipare che ha trovato come primo ed immediato sbocco quello dell'utilizzo dei social media da parte degli utenti, i quali hanno in poco tempo inondato di richieste la pagina personale di *Facebook* del nuovo direttore. Secondo le parole di quest'ultimo, *"...considerato che molti casertani mi seguivano, li ho invitati a mettere un 'like' sulla pagina Facebook della Reggia e contestualmente ho chiesto loro di fare lo stesso con i propri amici. L'esperimento ha prodotto, in pochi giorni, diverse migliaia di 'like' sulla pagina istituzionale di Palazzo Reale, contribuendo a promuovere notevolmente l'immagine del monumento e stimolando, magari, la voglia di visitarlo"*.

In tale ottica, le risorse dell'informazione e della comunicazione potrebbero rappresentare un volano imprescindibile per innescare un maggiore coinvolgimento dell'utenza e per migliorare la capacità del sito di stringere relazioni orientate alla co-produzione del servizio e alla co-creazione di valore con i propri interlocutori. In particolare, la presenza del sito culturale on-line agevola

un'interazione maggiormente flessibile e *friendly* tra l'istituto e la popolazione di riferimento, rappresentando, ovviamente, uno stimolo anche a una relazione più diretta con il *cultural heritage* presente presso la Reggia di Caserta. D'altronde, è opportuno gestire cautamente le diverse rappresentazioni del sito, onde evitare che le aspettative create on-line possano essere disattese in occasione del contatto *in situ* con il patrimonio culturale della Reggia di Caserta: in questi termini, si rende necessario un ripensamento in chiave di flessibilità e snellezza dei tradizionali canali di interazione tra il sito culturale e la propria utenza di riferimento, allo scopo di evitare che la presenza on line possa tradursi in un determinante di distruzione piuttosto che di creazione di valore.

Sull'onda del crescente entusiasmo nei confronti della nuova gestione del sito culturale, si sono manifestati anche nuovi segnali di co-produzione dei servizi. A titolo puramente esemplificativo, è possibile far riferimento al caso di un imprenditore del settore ambientale, che ha offerto le proprie risorse e la propria esperienza per effettuare la manutenzione e la cura dei giardini antistanti la Reggia, di competenza istituzionale del Comune di Caserta. In termini analoghi, un gruppo di giovani si è organizzato in maniera autonoma per salvaguardare e ripristinare il verde presso il "Parco della Flora", una splendida area di due ettari, adiacente il Palazzo Reale, che negli ultimi anni versava in uno stato di forte degrado. Questi esempi sono stati accolti con favore dal nuovo direttore culturale del sito, il quale ha ribadito "*...che la partecipazione dei cittadini è molto importante sia nelle attività di tutela che nella diffusione di una cultura civica dei beni culturali*".

È evidente che la crisi della cultura attraversata dall'Italia nell'ultimo decennio ha dispiegato i suoi effetti negativi in primo luogo sul turismo legato ai beni culturali. A partire dal 2007 la Reggia di Caserta, in linea con gli andamenti di numerosi istituti culturali italiani, ha perso una fetta consistente di visitatori. Secondo il neo-direttore della Reggia, le principali cause devono essere rinvenute in un "*...sistema culturale pubblico non all'altezza delle attuali esigenze di comunicazione. Tantissimi istituti, così come il nostro, sono entrati un cono d'ombra, perché se non vengono utilizzate tecniche di marketing e comunicazione al passo con i tempi, si rischia letteralmente di scomparire. (...) Naturalmente se nel tempo è stato costruito un modello basato sulla spesa pubblica, quando questa subisce un taglio, il sistema entra in una crisi profonda. Ancora oggi, c'è chi, invece di pensare a riconvertirsi, si lamenta perché lo Stato spende poco in cultura. La verità è che spende poco in tutti i settori e da più parti si rivendica il diritto ad ottenere maggiori risorse. Quindi, (...) c'è bisogno di una rivoluzione culturale che non può prescindere dalla partecipazione dei cittadini e dalle esperienze di co-produzione, non solo con l'obiettivo di contenere la spesa ma soprattutto per realizzare un modello efficiente*".

Un ruolo fondamentale nel percorso che conduce a una valorizzazione dell'approccio di co-produzione è rivestito dalle opportunità di disintermediazione offerte dalla digitalizzazione e dalle tecnologie della comunicazione. Il passaggio al web 2.0 consente ai fruitori della cultura di diventare partecipanti attivi dell'offerta culturale e co-produttori del servizio pubblico. In questa prospettiva, è necessario innovare le tradizionali modalità di comunicazione degli istituti culturali che - sulla scia della Riforma ministeriale - hanno la possibilità di svincolarsi dal tradizionale approccio *top-down* per mutare i processi di accesso alla cultura attraverso una socializzazione del patrimonio, in un'ottica di ampia partecipazione e condivisione. Il rischio di un simile approccio, tuttavia, risiede, da un lato, nei *deficit* di conoscenze e competenze da parte dei *professional* e degli utenti rispetto alle potenzialità offerte dalle ICT e dai *social media* ai fini della co-produzione e, dall'altro, nella generalizzata tensione a concepire la digitalizzazione come unica via capace di innescare un circolo virtuoso in ambito culturale improntato alla co-creazione di valore.

Per il prossimo futuro, si ritiene indispensabile integrare in uno quadro strategico unitario la valorizzazione dell'eredità culturale radicata all'interno della Reggia di Caserta, l'*empowerment* degli utenti nella veste di co-produttori di servizi e di co-creatori di valore, la formazione delle risorse umane in una prospettiva di snellimento e maggiore flessibilità delle pratiche organizzative e l'appropriato utilizzo delle risorse dell'informazione e della comunicazione, le quali potrebbero rappresentare un fondamentale ponte di collegamento tra l'istituto e la propria popolazione di riferimento. Nel disegnare questo nuovo quadro strategico, tuttavia, è opportuno tenere in costante

considerazione la capacità di adattamento e di rinnovamento del sito culturale rispetto alle crescenti aspettative degli interlocutori esterni: nell’attuale contesto ambientale, infatti, la rigidità - sia sul profilo strategico che su quello operativo - potrebbe tradursi in un significativo determinante di insostenibilità dell’agire organizzativo degli istituti culturali.

## 7. Conclusioni

La letteratura accademica è ricca di spunti sul ruolo che la co-produzione potrebbe giocare sia in una prospettiva di miglioramento qualitativo delle prestazioni di interesse generale che in termini di rinvigorismento delle condizioni di sostenibilità del sistema di aziende e di amministrazioni pubbliche (si vedano, tra gli altri, Alford, 2014; Pestoff, 2006). In particolare, la co-produzione del servizio è stata ampiamente discussa quale approccio a cui tendere in contesti di azione pubblica tradizionalmente segnati da una forte concentrazione delle competenze di pianificazione ed erogazione delle prestazioni nelle mani dei *provider* ordinari (Fotaki, 2015). Si pensi, a titolo esemplificativo, al caso della sanità (Palumbo, 2016) o dei trasporti pubblici locali (Filippi et al., 2013), con riferimento ai quali il coinvolgimento dell’utente rappresenta un vettore per il rinnovamento delle pratiche organizzative e manageriali sedimentatesi negli anni all’interno delle aziende pubbliche.

Stranamente, il settore dei beni culturali è stato raramente analizzato - soprattutto all’interno del contesto italiano - attraverso la lente di indagine della co-produzione (Miles *et al.*, 2016; Ciolfi, Bannon e Fernström, 2008). In altri termini, il ruolo giocato dai fruitori dell’offerta culturale ai fini della tutela e della promozione del *cultural heritage* è stato spesso trascurato sia in ambito accademico che pratico, in adesione ad un’impostazione retriva, che identificava nelle organizzazioni culturali le uniche entità competenti alla preservazione e alla valorizzazione del patrimonio culturale. Il presente studio, nondimeno, ha evidenziato come l’approccio di co-produzione possa risultare una leva determinante per affrontare le nuove sfide gestionali che interessano il contesto dei beni culturali, favorendo l’attivazione delle risorse dormienti dell’utenza e promuovendone il contributo in termini di creazione di valore.

La co-produzione del servizio offre la possibilità di aggirare i vincoli finanziari che, oggi più che mai, gravano sul sistema di organizzazioni competenti in materia di tutela e valorizzazione dei beni culturali, coinvolgendo la collettività servita nella pianificazione e nell’erogazione di servizi primari o ancillari, che consentono una maggiore fruizione del patrimonio culturale. La crescente autonomia gestionale attribuita ai siti culturali e museali di maggiore rilievo nel panorama nazionale costituisce, indubbiamente, un incentivo alla diffusione delle pratiche di co-produzione, incoraggiando l’allontanamento dalle prassi burocratiche e verticistiche invalse nel settore della cultura. Analogamente, la diffusione delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione apre la strada alla disintermediazione del rapporto tra istituti culturali e utenti, incentivando una più diretta e intensa partecipazione di questi ultimi ai processi di creazione del valore.

I risultati del presente lavoro testimoniano l’apertura della collettività servita ad approcci di co-creazione del valore e alla partecipazione sia nella pianificazione che nell’erogazione di servizi finalizzati alla promozione e alla tutela del *cultural heritage*. Dal punto di vista organizzativo, il modello della co-produzione è ampiamente considerato un approccio strumentale al conseguimento non solo di migliori condizioni di efficienza e di efficacia gestionale, ma anche all’instaurazione di un legame più diretto e profondo tra l’istituto e i propri interlocutori sul territorio, creando un forte *commitment* ai fini della valorizzazione del patrimonio culturale. In questa prospettiva, la co-produzione potrebbe essere concepita quale leva imprescindibile ai fini del conseguimento di una maggiore sostenibilità sul profilo finanziario e sociale, che consenta finalmente una fruizione consapevole del *cultural heritage*. In altri termini, la co-produzione costituisce un’opportunità da non perdere per il rinvigorismento a valere nel tempo del patrimonio culturale italiano.

Quanto argomentato nei paragrafi che precedono, ovviamente, va letto alla luce dei limiti che hanno caratterizzato le attività di ricerca. Il *focus* sul caso della Reggia di Caserta rende non

generalizzabili i *finding* esposti all'interno di questo manoscritto; d'altro canto, l'utilizzo di fonti eterogenee per la raccolta di evidenze empiriche e la triangolazione tra i dati raccolti attraverso le diverse tecniche impiegate ai fini del presente studio hanno offerto la possibilità di rinvigorire l'attendibilità e la consistenza dell'analisi. In secondo luogo, le peculiari caratteristiche strutturali e organizzative dell'unità di analisi hanno determinato un inevitabile *bias* sui risultati raccolti; nondimeno, è possibile presumere che la Reggia di Caserta presenti numerosi tratti in comune - sia in termini istituzionali che gestionali - con le altre entità coinvolte nelle attività di tutela e promozione del patrimonio culturale, aspetto che rende le considerazioni sopra discusse di generalizzato interesse ai fini del ripensamento delle tradizionali pratiche gestionali tuttora invalse nel contesto dei beni culturali.

Lo studio apre la strada a ulteriori sviluppi sia sul piano teorico che concettuale. La co-produzione in ambito culturale presenta delle indubbie peculiarità, che, tuttavia, sono oggetto di scarsa attenzione da parte della letteratura. Ulteriori sforzi concettuali sono necessari per pervenire a una più puntuale contestualizzazione del concetto di co-produzione del servizio nel particolare ambito dei beni culturali. In aggiunta, è lecito presumere che l'esperienza culturale includa in sé una forte tensione alla co-produzione del servizio. In questa prospettiva, si ritiene opportuno incoraggiare ulteriori studi empirici, finalizzati a indagare nel concreto in che modo gli approcci di co-produzione possano essere stimolati e facilitati ai fini della valorizzazione del *cultural heritage*. Infine, in considerazione della spinta propulsiva che proviene dalla maggiore autonomia gestionale attribuita agli istituti culturali dalla recente Riforma del MIBACT, è opportuno analizzare in che modo siffatta discrezionalità manageriale possa contribuire alla diffusione dell'approccio di co-produzione nel settore dei beni culturali. Il coinvolgimento dell'utente, infatti, costituisce un *must* ai fini del rinvigorimento delle condizioni di sostenibilità degli istituti culturali, tanto sul profilo finanziario quanto su quello sociale.

## Bibliografia

- ADINOLFI P. (2005), *Il mito dell'azienda*, McGraw Hill, Milano.
- ALFORD J. (2014), "The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom", *Public Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 299-316.
- ALFORD J. (2007), "A Public Management Road Less Travelled: Clients as Co-producers of Public Services", *Australian Journal of Public Administration*, vol. 57, n. 4, pp. 128-137.
- BENINGTON J., MOORE M.H. (2010), *Public Value: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, New York.
- BOVAIRD T. (2007), "Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services", *Public Administration Review*, vol. 67, n. 5, pp. 846-860.
- BRUDNEY J.L., ENGLAND R.E. (1983), "Toward a Definition of the Coproduction Concept", *Public Administration Review*, vol. 43, n. 1, pp. 59-65.
- CABIDDU F., LUI T-W., PICCOLI G. (2013), "Managing Value Co-Creation In The Tourism Industry", *Annals of Tourism Research*, vol. 42, n. 1, pp. 86-107.
- CHRISTENSEN J.G., PALLENSSEN T. (2001), "Institutions, distributional concerns, and public sector reform", *European Journal of Political Research*, vol. 39, n. 2, pp. 179-202.
- CIOLFI L., BANNON L.J., FERNSTRÖM M. (2008), "Including Visitor Contributions in Cultural Heritage Installations: Designing for Participation", *Museum Management and Curatorship*, vol. 23, n. 4, pp. 353-365.
- MILES H.C., WILSON A.T., LABROSSE F., TIDDEMAN B., ROBERTS J.C. (2016), "A Community-Built Virtual Heritage Collection", in: Gavrilova M.L., Tan C.J.K., Iglesias A., Shinya M., Galvez A., Sourin A. (Eds), *Transactions on Computational Science XXVI*, Springer Verlag, Berlin, pp. 91-110.
- DAVIES S.M. (2010), "The co-production of temporary museum exhibitions", *Museum Management and Curatorship*, vol. 25, n. 3, pp. 305-321.
- DENHARDT R.B., DENHARDT J.V. (2002), "The New Public Service: Serving Rather than Steering", *Public Administration Review*, vol. 60, n. 6, pp. 549-559.
- DINDLER C. (2014), "Designing infrastructures for creative engagement", *Digital Creativity*, vol. 25, n. 3, pp. 212-223.
- DUL J., HAK T. (2008), *Case Study Methodology in Business Research*, Elsevier, Burlington, MA.
- EWERT B., EVERS A. (2012), "Co-Production. Contested Meanings and Challenges for User Organization", in Pestoff V., Brandsen T., Verschuere B. (a cura di), *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*, Abingdon, Routledge, pp. 61-78.



- FILIPPI F., FUSCO G., NANNI, U. (2013), “User empowerment and advanced public transport solutions”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol., 87 n. 1, pp. 3-17.
- FORTE P. (2015), “I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione”, *Aedon*, vol. 18, n. 1, pp. 7-12.
- FOTAKI M. (2015), “Co-Production Under the Financial Crisis and Austerity. A Means of Democratizing Public Services or a Race to the Bottom?”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 24, n. 4, pp. 433-438.
- GREY A., JENKINS B. (1995), “From Public Administration To Public Management: Reassessing A Revolution?”, *Public Administration*, vol. 73, n. 1, pp. 75-99.
- HAYS P.A. (2004), “Case study research”, in deMarrais K.B., Lapan S.D., (Eds), *Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 217-234.
- HIRSCHMAN A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, London.
- HOOD C. (1991), “A Public Management For All Seasons?”, *Public Administration*, vol. 69, n. 1, pp. 3-19.
- KELLEY S.W., DONNELLY J.H., SKINNER S.J. (1990), “Customer Participation in Service Production and Delivery”, *Journal of Retailing*, vol. 66, n. 3, pp. 315-335.
- LANE J.E. (2000), *New Public Management*, Routledge, London.
- LEADBEATER C. (2004), *Personalisation Through Participation: A New Script for Public Services*, Demos, London.
- MCLAUGHLIN K., FERLIE E. (2002), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, Routledge, London.
- MERRIAM S.B. (1998), *Qualitative research and case study applications in education*, Jossey-Bass, San Francisco.
- MEYER C.B. (2001), “A Case in Case Study Methodology”, *Field Methods*, vol. 13, n. 4, pp. 329-352.
- MILES H.C., WILSON A.T., LABROSSE F., TIDDEMAN B., ROBERTS J.C. (2016), “A Community-Built Virtual Heritage Collection”, in: Gavrilova M.L., Tan, C.J.K., Iglesias A., Shinya M., Galvez A., Sourin A. (Eds), *Transactions on Computational Science XXVI*, Springer Verlag, Berlin, pp. 91-110.
- NEEDHAM C.E. (2006), “Customer Care And The Public Service Ethos”, *Public Administration*, vol. 84, n. 4, pp. 845-860.
- NORMANN R., RAMÍREZ R. (1993), “From value chain to value constellation: designing interactive strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 71, n. 4, pp. 65-77.
- NTALLA, I. (2013), “Engaging audiences on ongoing social debates through interactive and immersive exhibits”, *International Journal of the Inclusive Museum*, vol. 6, n. 2, pp. 105-116.
- OSBORNE S.P., RADNOR Z., NASI G. (2013), “A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach”, *The American Review of Public Administration*, vol. 43, n. 2, pp. 135-158.
- OSBORNE S.P., STROKOSCH K. (2013), “It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives”, *British Journal of Management*, vol. 24, n. S1, pp. 31-47.
- OSTROM E. (1996), “Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development”, *World Development*, vol. 24, n. 6, pp. 1073-1087.
- OSTROM V., OSTROM E. (1977), “Public Goods and Public Choices”, in SAVAS E. (a cura di), *Alternatives for Delivering Public Services. Toward Improved Performance*, Boulder, Westview, pp. 7-49.
- PALUMBO R. (2016), “Contextualizing co-production of health care: a systematic literature review”, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 29, n. 1, pp. 72-90.
- PALUMBO R. (2015), “Una contestualizzazione del concetto di co-produzione al caso dei servizi pubblici: una rassegna critica della letteratura internazionale”, *Azienda Pubblica*, vol. 27, n. 3, pp. 137-161.
- PALUMBO R., TROCCIOLA G. (2015), “Co-producing services to enhance cultural heritage, The role of co-production in improving the quality of tourism services”, in *Sinergie Referred Conference Proceedings, Heritage, Management e Impresa: quali sinergie?* (pp. 77-90), Università degli Studi del Molise, Termoli, 9-10 luglio.
- PARKS R.B., BAKER P.C., KISER L., OAKERSON R., OSTROM E., OSTROM V., PERCY S.L., VANDIVORT M.B., WHITAKER G.P., WILSON R. (1981), “Consumers as Coproducers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations”, *Policy Studies Journal*, vol. 9, n. 7, pp. 1001-1011.
- PESTOFF V. (2006), “Citizens and co-production of welfare services. Childcare in eight European countries”, *Public Management Review*, vol. 8, n. 4, pp. 503-519.
- POLLITT C. (1990), *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American experience*, Cambridge, Basil Blackwell.
- RHODES R.A.W. (2006), “The New Governance: Governing without Government”, *Political Studies*, vol. 44, n. 4, pp. 652-667.
- ROBERTS A., GREENHILL B., TALBOT A., CUZAK M. (2012), “‘Standing up for my human rights’: a group’s journey beyond consultation towards co-production”, *British Journal of Learning Disabilities*, vol. 40, n. 4, pp. 292-301.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), “Co-creation experiences: The next practice in value creation”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- SFANDLA C., BJÖRK P. (2013), “Tourism experience network: Co-creation of experiences in interactive processes”, *International Journal of Tourism Research*, vol. 15, n. 5, pp. 495-506.

- SHARP E.B. (1980), "Towards a New Understanding of Urban Services and Citi-zen Participation: The Co-Production Concept", *Midwest Review of Public Administration*, vol. 14, n. 1, pp. 105-118.
- TELLIS W. (1997), "Introduction to case study", *The Qualitative Report*, vol. 3, n. 2, retrieved on line from: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.
- WEAVER B. (2011), "Co-Producing Community Justice: The Transformative Potential of Personalisation for Penal Sanctions", *British Journal of Social Work*, vol. 41 n. 6, pp.1038-1057.
- WHITAKER G.P. (1980), "Coproduction: citizen participation in service delivery", *Public Administration Review*, vol. 40, n. 3, pp. 240-246.
- YIN R.K. (1999), "Enhancing the quality of case studies in health services research", *Health Services Research*, vol. 34, n. 5, pp. 1209-1224.
- YIN R.K. (2003), *Case study research: Design and methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.