

Creazione di valore e governance del patrimonio culturale: il ruolo del capitale umano nella sostenibilità⁽¹⁾

Prof. RAFFAELE FIUME - Prof. LORIS LANDRIANI
Prof.ssa ALESSANDRA LARDO⁽²⁾ - Dott. STEFANO MARCIANO

ABSTRACT: (VALUE CREATION AND GOVERNANCE OF CULTURAL HERITAGE: THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN SUSTAINABILITY) *In order to understand the key role of the corporate governance in the management of the cultural heritage and in response to the current challenges posed by the sustainability, the aim of this paper is to analyse the critical success factors and the drivers of the value creation in the governance of cultural heritage. In line with the aim of the paper, empirical research was conducted using the multiple case study methodology, focusing on two exemplary cases in the city of Naples, that allows for an in-depth analysis of governance models in relation to cultural heritage. The results highlight, although in an exploratory form, that one of the main critical success factors in the valorization of cultural heritage is human capital, as a link between cultural heritage and the territory. This research contributes to the literature by providing a novel perspective on cultural heritage governance through the lens of corporate governance and sustainability. The originality of the study lies in its integration of corporate governance principles into the analysis of cultural heritage management, offering a unique framework for understanding the interplay between governance models and sustainable development goals. Furthermore, the study has practical implications for both managerial and institutional practices, suggesting pathways to strengthen the connection between cultural heritage and territorial development. These insights open avenues for further exploration in the field, particularly in refining governance models that align with sustainability imperatives and fostering a deeper integration of cultural heritage into socio-economic development strategies.*

KEYWORDS: *cultural heritage, corporate governance, human capital.*
DOI: 10.17408/RIREARFLALSM010203042025- ISSN: 1593-9154
Ricevuto: 18-12-2024 – Accettato: 10-03-2025

1. Introduzione

La trasformazione in corso nell'economia mondiale e italiana spinge verso l'incorporazione dei business collegati alle industrie creative e culturali nell'alveo delle filiere ad elevato valore aggiunto, in quanto generano un impatto pari a 95,5 miliardi di euro; inoltre, questo settore, grazie anche alla crescente imprenditorialità con 275.318 imprese e 37.668 organizzazioni non-profit attive (SYMBOLA, 2023), è in grado di contribuire all'occupazione con circa 1.490.738 lavoratori nell'intera filiera. Le industrie creative e culturali risultano sempre più integrate nell'ambito di un più ampio e complesso ecosistema in grado di valorizzare le sinergie con business parentali come tutti quelli del "made in Italy" (CAPURRO et al. 2023): per ogni euro di valore aggiunto prodotto dalle attività culturali e creative, si generano ulteriori 1,8 euro in altri settori economici (SYMBOLA, 2023). In tal senso, in una visione integrata e globale, il patrimonio culturale diventa motore per la

⁽¹⁾ La presente pubblicazione è finanziata dall'Unione Europea-Next Generation EU, nell'ambito del bando PRIN 2022, progetto "Inaccessible religious architecture. A workflow of knowledge, 'expanded' usability and 'inclusive' accessibility" (20228AB3S5) - "Missione 4 "Istruzione e Ricerca" - Componente C2 - CUP I53D23001590006.

⁽²⁾ Substitute Principal Investigator del progetto e Responsabile di Unità di ricerca dell'Università degli Studi di Napoli "Parthenope"

rigenerazione urbana, in grado di perseguire contemporaneamente la risoluzione di problemi urbani e lo sviluppo delle comunità interessate (ROBERTS, 2000).

Data la crescente rilevanza del settore, l'interesse degli studiosi si è focalizzata sul management delle organizzazioni che gestiscono il patrimonio culturale (AURELI et al., 2023a). In particolare, le ricerche indagano con crescente attenzione i fattori di successo nella governance del patrimonio culturale (FOROUGH et al., 2023). L'evoluzione dell'economia del "cultural heritage", da un lato, e l'affermarsi di megatrend come la sostenibilità, dall'altro, richiedono oggi un approfondimento delle ricerche sui fattori di successo nella governance del patrimonio culturale rispetto a quelli tradizionalmente individuati nella dottrina economico-aziendale (BERTINI, 1990).

In linea con tale prospettiva, l'obiettivo del presente lavoro è di analizzare i fattori di successo e i driver della creazione di valore nel governo del patrimonio culturale. Tale obiettivo sarà perseguito nella principale prospettiva della corporate governance e alla luce delle attuali sfide poste dalla sostenibilità.

Nonostante molti studi individuino nella governance la principale problematica per la valorizzazione dei beni culturali, limitati sono gli approfondimenti riguardo le caratteristiche, gli elementi cruciali, nonché le leve operative dei diversi modelli individuati in letteratura (LANDRIANI, 2012). Più in generale può dirsi che, nell'ambito dei beni culturali, si tratta comunque di ricerche quantitativamente inferiori ad altri campi tradizionalmente associati, come le aziende pubbliche o non profit, in cui sono limitati i risultati in merito a modelli e best practice in grado di connettere al meglio il patrimonio culturale di uno specifico territorio con gli stakeholder (BONIOTTI, 2023).

Inoltre, i beni culturali si caratterizzano per una elevata numerosità di soggetti proprietari che ne amplifica le complessità gestionali, nonché spesso i conflitti di competenza. Tali situazioni, nel tempo, hanno determinato da un lato l'abbandono di molti beni, generando incuria, sprechi, danni ai luoghi sino alla totale chiusura di molti di essi, dall'altro la concentrazione esclusiva verso quei beni ad alta attrattività turistica, che comunque non hanno generato i flussi attesi (IMPERIALE et al., 2023). Al contempo, nuovi temi e nuovi stakeholder si affacciano nella gestione dei beni culturali, in ossequio alle teorie della public governance (OSBORNE, 2006) che prevedono coinvolgimenti dal basso, network tra gli attori territoriali, partecipazione diffusa di privati, enti, associazioni, imprese, ecc.

Tra questi, ad esempio, inclusion e accessibilità del patrimonio culturale rappresentano i cardini per garantire lo sviluppo sostenibile delle città e per stimolare il processo di creazione di ricchezza civica, in modo da soddisfare gli obiettivi espressi dall'Agenda 2030 e dalla New European Bauhaus: una migliore convivenza per i cittadini in luoghi belli, sostenibili, accessibili ed inclusivi.

In questo scenario di governance "estesa", appare ancor più necessario approfondire gli studi sui driver del valore per una gestione del patrimonio culturale di successo al fine di garantire un processo di sviluppo urbano sostenibile. In tal senso, l'obiettivo del lavoro può essere ricondotto a due correlate domande di ricerca: RQ1) quali sono i fattori di successo nella governance dei beni culturali?; RQ2) quali modelli di governance del patrimonio culturale sono più efficaci nella prospettiva dello sviluppo sociale ed economico sostenibile?

Per rispondere a tali quesiti, è stata condotta una ricerca empirica sfruttando la metodologia del case study multiplo, particolarmente adatta poiché permette di svolgere un'analisi approfondita ed esplorativa dei modelli di governance in relazione al patrimonio

culturale. I casi selezionati hanno riguardato due importanti realtà che operano nella città di Napoli da oltre 20 anni: la cooperativa “La Paranza” e la cooperativa “ParteNeapolis”.

I risultati discussi nel prosieguo del lavoro dimostrano, seppur in forma esplorativa, che uno dei principali fattori di successo nella valorizzazione del patrimonio culturale è rappresentato dalle risorse umane, anello di congiunzione tra i beni culturali ed il territorio. I risultati contribuiscono alla letteratura in modo interessante e innovativo, suggerendo di approfondire il ruolo della corporate governance rispetto a quello degli “strumenti” (tecnologia, turismo, ecc.), tradizionalmente indagato nelle ricerche passate. Ne derivano diverse implicazioni sia di ricerca, che manageriali ed istituzionali.

Il paper è complessivamente articolato in sei paragrafi. In particolare, nel paragrafo 2 è stata effettuata una review della letteratura, considerando i filoni principali del presente studio: la governance e la sostenibilità nella gestione dei beni culturali. Il paragrafo 3 propone un framework concettuale sviluppato mediante una sistematizzazione dei principali modelli presenti nella letteratura. Il paragrafo 4 contiene la metodologia della ricerca. Il paragrafo 5 discute i risultati dell’analisi empirica. Infine, nel paragrafo 6 sono sviluppate conclusioni, limiti e future opportunità di ricerca.

2. Analisi della letteratura

Sulla base dei potenziali benefici per l’economia e il benessere della società, il governo del patrimonio culturale sta diventando sempre più un argomento rilevante nell’agenda di policy makers, manager e studiosi. Inoltre, tendenze rilevanti, come la sostenibilità, stanno spingendo le aziende verso l’introduzione di nuovi modelli di governance dei beni culturali. Alla luce di queste tendenze, la seguente analisi si concentra su due principali filoni di ricerca: i sistemi di governance, in particolare pubblici, e la gestione sostenibile del patrimonio culturale.

2.1. La governance dei beni culturali

Il concetto di *governance* si presenta ampio e diversificato nella letteratura economico aziendale, tanto da necessitare di un approfondimento, seppur non esaustivo, delle caratteristiche ritenute essenziali per il prosieguo del discorso⁽³⁾.

Una prima e proficua chiave di lettura riguarda la relazione con il concetto di “assetto istituzionale” (AIROLDI, 1995, pag. 23). Secondo tale approccio, la governance può essere intesa come l’insieme delle relazioni all’interno dell’impresa, considerando sia i soggetti coinvolti sia il modo in cui questi interagiscono tra loro. I soggetti coinvolti possono essere persone o gruppi, che partecipano all’attività dell’impresa sia in modo diretto che indiretto, offrendo il loro contributo, come risorse, competenze o capitale. In cambio della loro partecipazione, essi ricevono ricompense proporzionate al ruolo svolto e al valore apportato. Il tutto si basa su un sistema di strumenti istituzionali – strutture organizzative e meccanismi operativi – che garantisce l’equilibrio e la coerenza dinamica tra soggetti, contributi e ricompense. Pur essendo focalizzato sul mondo delle imprese, in cui tali studi trovano origine, ci sembra che, opportunamente adattato, esso possa contribuire anche

⁽³⁾ Per un’interessante rassegna dei diversi significati implicati dal concetto di *governance*, nel dibattito internazionale, con specifico riferimento al settore pubblico, si rinvia a Longo (2005). La parte seguente è tratta, con opportune revisioni, da Landriani (2012).

all'approfondimento del mondo delle aziende pubbliche e non profit, in cui è possibile inquadrare la gestione dei beni culturali.

In tal senso, gli elementi precedentemente identificati possono essere adattati per essere applicati alla gestione dei beni culturali (RUFFINI e VALOTTI, 1994, pag. 48): i soggetti devono essere intesi come le classi (e quindi la diversa composizione) di portatori di interessi considerati rilevanti. La rilevanza deriva dagli interessi specifici di ciascuna classe di soggetti in rapporto ai contributi apportati ed alle ricompense attese dai medesimi. Gli strumenti, invece, riguardano le condizioni di funzionamento caratterizzate dalle relazioni che, attraverso le leggi (ovvero le “regole del gioco”), qualificano l'esercizio delle prerogative dei diversi gruppi di stakeholder, i rapporti reciproci ed inoltre le relazioni interaziendali, particolarmente rilevanti in questo caso, in ragione dell'inserimento della singola unità aziendale in un sistema di aziende pubbliche e non profit (AIROLDI, 1995).

Altri contributi approfondiscono poi uno o più componenti del quadro delineato, soffermandosi quindi su elementi specifici come l'individuazione delle diverse categorie di soggetti o di interessi rilevanti, oppure sul sistema di regole ed infine sul doppio livello di governance aziendale e di governance di sistema.

Infatti, non va trascurata la considerazione che la governance si può osservare su più livelli, sia con riferimento alle imprese, che alle aziende pubbliche e non profit. Entrambe possono caratterizzare la propria azione come individuale (e quindi si parlerà di governance aziendale), in un gruppo (governance di gruppo) o in un sistema (governance di sistema).

In realtà, proprio quest'ultima possibilità appare maggiormente peculiare, almeno in termini di influenza reale sulle azioni dell'azienda di gestione dei beni culturali⁴.

In questo caso l'idea di fondo è che il sistema di governance esprima lo specifico modello di componimento degli interessi plurimi, rilevanti ed ancorché contraddittori, consolidatosi nell'ambito di un contesto storico e ambientale, in cui rilevante per la creazione di valore, proprio per le peculiarità di tale contesto, non sia solo l'operato della singola azienda, bensì soprattutto l'interazione di questa con altre aziende pubbliche, private e con il cittadino.

L'azienda che gestisce un bene culturale si pone, quindi, come ente strumentale dell'azione istituzionale dell'ente proprietario, a favore della principale categoria di stakeholder che ne giustifica l'esistenza: la collettività territoriale di riferimento.

Il sistema delineato pare orientato a porre al centro il cittadino ma, nonostante ciò, le sue possibilità reali di incidere appaiono residuali. Inoltre, la collettività non è portatrice di interessi generali, bensì, vista l'indeterminatezza o l'astrattezza di questi, di una somma di interessi specifici e particolari.

Inoltre, sia le peculiari finalità dei beni culturali, che la frammentazione della proprietà degli stessi, hanno determinato, nel tempo, il coinvolgimento di sempre più nuovi stakeholder, che potremmo definire spontanei o difficilmente catalogabili negli schemi tradizionali. Ciò di fatto amplifica la portata delle relazioni della governance (POZZOLI, 2005).

In questa direzione, traslando le considerazioni accennate su di un piano teorico internazionale, siamo al punto in cui il framework del government caro al New Public Management (NPM) (OSBORNE e GAEBLER, 1992), che pure ha avuto il grande merito di indirizzare in modo decisivo sia una serie di riforme, che un cambio di mentalità in questi ambiti, soprattutto nell'ottica dell'orientamento alla performance, risulta insufficiente a spiegare tali fenomeni, lasciando spazio ad altri costrutti basati sulla governance, quali la

⁴ Fici (2004) fa riferimento infatti alla *governance* interna, esterna ed interistituzionale.

New Public Governance NPG (OSBORNE, 2006) o il Public Value (MOORE, 1997; DEIDDA GAGLIARDO, 2002) ed altri modelli gestionali basati su network, quali la Public-Private Partnerships (PPP) (HODGE e GREVE, 2017), la Co-production (CEPIKU et al., 2022) ecc.

In tal senso, una chiave di lettura unitaria che sembra provenire dalla dottrina italiana evidenzia, in ottica aziendale, un rilevante elemento, ovvero i meccanismi di contributi/ricompense, che generano legittimità istituzionale per l'azienda chiamata a gestire tali beni⁶⁾.

In effetti si ritiene che tale caratteristica, la legittimità, rappresenti una conseguenza delle modalità di creazione e distribuzione di valore realizzate dall'azienda, una sorta di misura di performance che, circolarmente, consente all'azienda sia la sopravvivenza, che lo sviluppo.

Potrà allora risultare rilevante cercare di qualificare i meccanismi reali di contributi/ricompense che la generano e che altro non sono se non le modalità concrete di partecipazione di tutte le categorie di stakeholder alla vita pubblica democratica di una comunità.

Nel mutato quadro si tratta di gestire un vero e proprio sistema locale del valore pubblico, nel quale interagiscono non solo i diversi livelli istituzionali già menzionati, ma anche altri esterni, come famiglie, sindacati, associazionismo, comunità, imprese⁷⁾.

Un ruolo centrale è svolto allora dalla ricerca del consenso, ovvero della fiducia, della condivisione e della convergenza.

La gestione della rete pubblica passa allora da una visione deterministica autoritaria, all'individuazione di una linea strategica a network (CRISTOFOLI e ZERBINI, 2002) o negoziale⁸⁾.

Bisognerà di conseguenza chiedersi quali potranno essere le linee di azione di tale strategia, poiché in questa fase si delineano i meccanismi di contributi/ricompense.

In letteratura ritroviamo diversi approcci, in base alle variabili considerate, nonché molteplici opzioni operative. Tra le formule istituzionali che qualificano l'azione operativa (REBORA e MENEGUZZO, 1990, pag. 111) ritroviamo cinque modelli: imprenditoriale; redistributivo; garantista; contrattuale; volontarista. Ancora, tra i sistemi di pianificazione strategica, in base al numero di attori coinvolti ed alla natura del sistema (pluralista o integrato), Bryson (1995, pag. 40) individua un modello stratificato, ovvero la presenza di una struttura stabilita dall'alto e di una formulazione strategica proveniente dal basso, un modello di gestione dei problemi strategici, in cui la programmazione "pluralista" consente di risolvere problemi diversi di strutture diverse, anche senza necessariamente un'integrazione delle diverse strategie sviluppate, un modello contrattuale ed un modello dello scopo, questi ultimi applicabili a reti o partnership acquirenti-fornitori, in cui gli attori pianificano individualmente o collegialmente le proprie scelte.

⁶⁾ In merito Mussari (1994, pag. 272-273) segnala il rischio di mancata legittimazione della collettività verso le aziende pubbliche, generato da incomunicabilità culturale, autoreferenzialità, asintonia di valori, mancato riconoscimento dei nuovi bisogni. L'autore evidenzia inoltre il rischio di un progressivo abbandono del servizio pubblico a vantaggio di quello privato con le problematiche di tutela sociale annesse, nonché dell'affievolimento delle ragioni istituzionali che determinano l'esistenza del sistema pubblico.

⁷⁾ Deidda Gagliardo (2002) con riferimento ai processi di co-generazione del valore che vedono al centro l'ente locale, utilizza l'espressione "costellazione del valore".

⁸⁾ Come richiama Beretta (2004, pag. 28) con riferimento a Freeman (1984): "l'ideale tensione verso un equilibrato soddisfacimento degli interessi dei vari *stakeholder*, che dovrebbe contribuire a definire quello che viene chiamato orientamento strategico di fondo dell'azienda, si scontra però con l'eterogeneità e la potenziale conflittualità degli interessi dei diversi gruppi di *stakeholder*". Sembra quindi che non resti altra via se non la negoziazione dei singoli interessi.

Garlatti (2002, pag. 48 e ss.), in base alla fiducia o meno nel mercato, nonché all'approccio aziendale o tradizionale, indica quattro modelli evolutivi che possono caratterizzare il ruolo dell'azienda che gestisce un bene culturale: gestore principale, appaltatore, supplente e garante. Ognuno di essi ha poi diversa autonomia, si caratterizza per diverse forme gestionali, per diverse razionalità di intervento e per diverse funzioni di servizio pubblico.

Lo stesso autore propone successivamente (2005 e 2009) un modello ampio ed articolato per la valutazione delle diverse forme gestionali adottabili. Le variabili esaminate risultano: l'efficienza, la reversibilità delle scelte, l'attrazione di risorse finanziarie, l'attrazione di competenze. In base ad esse, valutando le relazioni di indirizzo e governo nonché quelle contrattuali, è possibile individuare tre modelli generali: un modello interventista; un modello di partenariato; un modello di mercato.

Se, dunque, dal punto di vista strategico o delle finalità, la modellistica presente in letteratura risulta ampia ed esaustiva, lo stesso non può dirsi sul piano operativo, in cui risultano minori gli approfondimenti di ricerca volti ad individuare e quindi tradurre in concreto i driver che possono orientare le scelte delle aziende verso il successo dei diversi modelli di governance. Sul tema, si ritiene che la letteratura italiana non si sia ancora soffermata in profondità, a differenza di quella internazionale o di quella sempre italiana ma riferita ad altri ambiti simili. Tuttavia, i modelli di Shipley e Kovacs (2008) e quello più recente di Xie et al. (2021), che risultano tra i più diffusi nelle ricerche su tale campo, di fatto non risultano molto dissimili dagli elementi costitutivi prima citati e, per restare in ambito nazionale, gli studi di Garlatti (2005), Padovani (2004), Rebora e Meneguzzo (1990), seppur riferiti al contesto generale dei servizi pubblici locali, cui di fatto, anche per ragioni normative, i beni culturali sono talvolta associati, tracciano una proficua direzione di ricerca.

2.2 Le tendenze evolutive nella gestione del patrimonio culturale

Con riferimento alle tendenze evolutive relative alla gestione del patrimonio culturale, si sono approfonditi gli studi che riguardano la sostenibilità intesa come rigenerazione urbana, benessere civico, nuova accessibilità tramite la digitalizzazione.

Il patrimonio culturale è un'importante risorsa che deve essere conservata e preservata nel tempo in quanto rappresenta un forte mezzo di diffusione e condivisione della conoscenza e della cultura di un luogo, di un popolo o di una nazione (BADIA e DONATO, 2018). La gestione di tale patrimonio ha ricevuto una notevole attenzione negli ultimi anni (BARTHEL-BOUCHIER, 2016; CHRISTINE and BORIN, 2023; NAHEED and SHOOSHARIAN, 2022) in seguito all'individuazione della tutela dello stesso come uno dei Sustainable Development Goals (SDGs) proposti dall'Agenda 2030; in particolare, il target 11.4 dello SDG 11 parla di *"rafforzare gli impegni per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo"* (ONU, 2015, pag.21).

Il patrimonio culturale è attualmente considerato un motore per lo sviluppo e la rigenerazione socio-economica ma il suo sfruttamento deve essere sostenibile per preservarlo alle future generazioni (GUZMÁN et al., 2017). In ottica di sostenibilità, nel senso ampio del termine, emergono come rilevanti i filoni di studio che si occupano di rigenerazione urbana e di creazione di valore civico attraverso l'accessibilità al patrimonio culturale (RINALDI et al., 2021; LAK et al., 2020; AURELI et al., 2023b; ERRICHELLO and MICERA, 2018).

La rigenerazione urbana guidata dalla cultura è intesa come motore per uno sviluppo sostenibile (MILES e PADDISON, 2005) in quanto rappresenta una strategia che promuove la crescita economica e protegge il patrimonio culturale con progetti che riguardano il riuso del suolo, la ricostruzione di vecchi edifici residenziali, la riqualificazione di aree industriali dismesse, la ristrutturazione di aree commerciali e altri miglioramenti sociali e culturali (DELLA SPINA e GIORNO, 2022; XIE et al., 2021).

Lo sviluppo sostenibile del patrimonio culturale può essere un fattore chiave per migliorare la qualità della vita della comunità attraverso lo sviluppo e la crescita economica, sociale e ambientale (DEMARTINI et al., 2021). Il miglioramento simultaneo di questi tre elementi porta alla creazione di valore civico il quale, secondo Lumpkin e Bacq (2019) si ottiene proprio quando tre diversi tipi di ricchezza/valore, quella economica, quella sociale e quella comunitaria/ambientale, convergono simultaneamente.

La creazione di valore civico può essere resa possibile, oltre la rigenerazione urbana e la riapertura di siti culturali inaccessibili, anche attraverso l'ampliamento dell'accessibilità di questi beni. Il tema dell'accessibilità è ampiamente trattato nell'ambito del patrimonio culturale esulando dalla mera concezione fisica di accesso. Nonostante l'importanza della riapertura fisica di un determinato luogo o bene, esistono delle forme di accessibilità che consentono una fruizione ampliata che va oltre quella fisica. L'accessibilità può essere offerta in diverse forme e una di queste riguarda l'accessibilità al patrimonio culturale alle persone con disabilità. La Convenzione sui diritti delle persone con disabilità (ONU, 2006) afferma che è un diritto delle persone con disabilità partecipare alla vita culturale e avere la possibilità di accedere liberamente a tutti i beni culturali. Pertanto, rendere il patrimonio culturale il più possibile accessibile alle persone con disabilità è un importante strumento di creazione di valore civico (KRUCZEK et al., 2023; MASTROGIUSEPPE et al., 2021). Questa forma di accessibilità può essere raggiunta attraverso diverse applicazioni come, ad esempio, l'eliminazione delle barriere architettoniche per consentire alle persone con disabilità fisico-motorie di poter usufruire e godere della bellezza di questi luoghi o attraverso l'installazione di strumenti abilitanti a percorsi di fruizione alternativa a seconda della disabilità posseduta (ad esempio, percorsi in alfabeto braille per cechi ed ipovedenti, percorsi audio descrittivi per sordi o ipovedenti e così via).

Un'altra alternativa all'accessibilità fisica, fruibile da tutti, è stata fornita dall'avvento delle tecnologie digitali, le quali hanno accelerato in modo significativo la sperimentazione di nuove opportunità per la fruizione dei beni culturali (JUNG et al., 2018; LAZZERETTI e SARTORI, 2016). La sfida della digitalizzazione per le organizzazioni che si occupano di beni culturali si è intensificata negli ultimi anni, durante i quali si è verificata una crescita della domanda di contenuti culturali digitali incentivata soprattutto dal periodo della crisi pandemica COVID – 19 (BORIN e DONATO, 2023; COSIMATO et al., 2021; ZBUCHEA et al., 2021). La digitalizzazione ha offerto delle interessanti opportunità non solo per poter raggiungere un pubblico più ampio, ma anche per poter ricostruire beni ed opere oramai perdute o considerevolmente danneggiate (BRUNO et al., 2020). La digitalizzazione del patrimonio culturale si è rilevata essere anche uno strumento a supporto della ricerca, garantendo un accesso semplificato a manufatti ed opere (BORIN e DONATO, 2023; BORIN e ROSSATO, 2023).

Nonostante le numerose opportunità offerte, la diffusione delle tecnologie digitali all'interno del settore culturale è ancora lontana dalla piena integrazione. Le principali barriere esistenti sono di natura economica in quanto per la digitalizzazione sono richieste determinate strumentazioni - sia hardware che software - ed un personale specificamente

qualificato (BORIN e ROSSATO, 2023). Data la difficoltà di reperire le risorse per poter intraprendere autonomamente questi investimenti, la maggior parte delle organizzazioni operanti nel settore culturale ha abbracciato l'idea di intraprendere delle partnership strategiche con soggetti esterni – sia pubblici che privati – (SOKKA et al., 2021; DONATO, 2021; WANG e MA, 2021), al fine di integrare le competenze e le strumentazioni mancanti e ovviare ai problemi di natura economica.

In tale prospettiva, si intendono analizzare i modelli di governance del patrimonio culturale per comprendere eventuali best practices in grado di sprigionare valore in termini di sviluppo sostenibile, in quanto, nonostante la corporate governance sia una delle principali tematiche di ricerca in ambito economico-aziendale, risulta necessario intensificare gli studi sui modelli di governance che permettano sia la salvaguardia del patrimonio culturale sia l'utilizzo dello stesso come catalizzatore per lo sviluppo sociale ed economico (SHIPLEY e KOVACS, 2008; BORIN e DONATO, 2023).

3. Modelli di governance per la gestione del patrimonio culturale

3.1. I framework di riferimento nella dottrina economico-aziendale

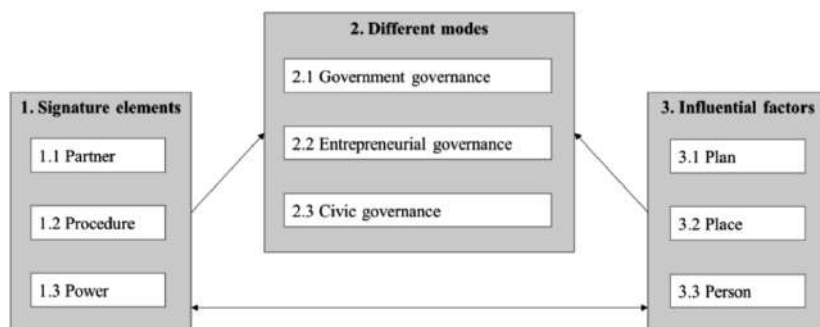
Dall'analisi della letteratura riguardante i modelli di governance per la gestione del patrimonio culturale e la rigenerazione urbana, sono emersi come principali framework di riferimento quelli di Shipley e Kovacs (2008) e di Xie et al. (2021).

Shipley e Kovacs (2008) hanno esaminato i principi di buona governance per la gestione del patrimonio culturale, confrontando i principi del Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP, 1997), forniti dall'Institute on Governance nel 2003, con i documenti e le convenzioni di UNESCO e ICOMOS. Gli studiosi hanno identificato cinque diversi principi fondamentali per dei validi modelli di governance: legitimacy and voice, direction, performance, accountability and fairness. Il principio di legitimacy and voice richiede un contesto molto democratico, in cui si rispettano le persone e si promuove la collaborazione inclusiva. Questo significa che tutti partecipano al processo decisionale e la comunità è coinvolta a tutti i livelli. Il principio di direction si basa su una visione strategica che integra lo sviluppo umano con lo sviluppo e la salvaguardia del contesto storico, culturale e sociale. Il principio della performance è valutato in termini di efficacia dei costi e di efficienza nel raggiungimento degli obiettivi. L'accountability si riferisce all'assegnazione chiara di responsabilità e autorità ed alla trasparenza delle informazioni per stakeholder, sia pubblici che privati, ed i cittadini. Infine, la fairness si basa sul rispetto dei diritti, degli usi e delle conoscenze tradizionali delle popolazioni locali e sulla gestione del patrimonio culturale orientata a un equilibrio tra costi e benefici, oltre che a pratiche eque nella gestione delle risorse umane. Dallo studio di Shipley e Kovacs è emerso che questi principi sono utili e validi per la gestione del patrimonio culturale e costituiscono una solida base per la definizione di un modello di governance "di successo".

Il secondo framework esaminato, riportato nella Fig. 1, è quello di Xie et al. (2021), che propone un modello di governance focalizzato sulla rigenerazione urbana. Gli autori individuano tre aspetti fondamentali che costituiscono la base della governance nei processi di rigenerazione urbana: the signature elements, the categories of urban regeneration governance modes based on different arrangements of signature elements and the factors influencing the practice of urban regeneration governance.

Gli elementi distintivi. (the signature elements) si scompongono in tre componenti: partner, procedure e power (partner, procedure e potere). I partner possono essere sia pubblici che privati, includendo, ad esempio, il Governo centrale, le imprese private o gli enti del terzo settore. Le procedure di rigenerazione urbana prevedono quattro principali step: individuazione, pianificazione, finanziamento e attuazione. Il potere è inteso come la capacità di influenzare il corso degli eventi, cambiare comportamenti e atteggiamenti ed indurre le persone a fare qualcosa che altrimenti non farebbero. La distribuzione del potere tra i partner è spesso complessa, poiché ogni partner ha interessi e obiettivi diversi. In base alla combinazione di partner, procedure e power, si distinguono tre categorie di modelli di governance della rigenerazione urbana: Government governance, Entrepreneurial governance e Civic governance (governance governativa, governance imprenditoriale e governance civica). Nella governance governativa, i governi sono incaricati di tutte le decisioni rilevanti, dalla fase di pianificazione a quella di azione. In questo tipo di modello, le imprese, i cittadini e gli altri stakeholder non hanno la possibilità di prendere decisioni e possono realizzare progetti solo secondo le istruzioni del governo (XIE et al., 2021, pag. 12). Questo modello è orientato verso un approccio top-down, in cui le imprese e i cittadini sono spesso considerati esclusivamente come fornitori di informazioni e non come partner di gestione (LI et al., 2020). Poiché il governo non può gestire contemporaneamente tutte le iniziative culturali, sia per questioni temporali che finanziarie, emerge la governance imprenditoriale, la quale prevede una collaborazione tra il settore pubblico e quello privato, dove i partner sono il Governo e le imprese private. Si tratta di un ibrido tra un approccio top-down e bottom-up, in cui il settore pubblico e quello privato lavorano insieme per raggiungere obiettivi comuni. I vantaggi della governance imprenditoriale riguardano il coinvolgimento del settore privato nel processo decisionale, il quale può aiutare a gestire la crisi fiscale, promuovere l'economia locale, migliorare la produzione a costi inferiori ed a condividere i rischi (XIE et al., 2021). Sebbene la governance imprenditoriale possa portare benefici, ha anche degli svantaggi: questo modello di governance presta maggiore attenzione al risultato economico rispetto alla creazione di valore civico ed i cittadini locali sono ancora esclusi dal processo decisionale. Un modello che invece include i cittadini locali nel processo decisionale è quello della governance civica. In senso stretto, la governance civica prevede che i cittadini possono essere coinvolti in ogni processo decisionale, godere di pari diritti (LI et al., 2020) e creare e gestire un'iniziativa culturale.

Figura 1 – Framework di ricerca elaborato da Xie et al.

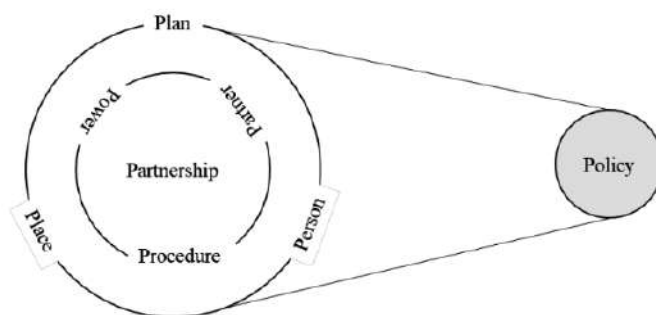


Fonte: Xie F., Liu G., Zhuang T. (2021). "A Comprehensive Review of Urban Regeneration Governance for Developing Appropriate Governance Arrangements", *Land*, 10(5), 545, 1-28.

Si tratta di un approccio bottom-up, il quale da un lato porta alcuni vantaggi come la partecipazione civica alla politica, la crescita dell'economia locale, il senso di appartenenza e l'identità civica; dall'altro il coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali potrebbe portare a ritardi, conflitti e divisioni.

La validità di questi tre diversi modelli è influenzata da tre fattori: Plan, Place e Person (piano, luogo e persone). Il piano si riferisce all'attività di indirizzo ed alla definizione di obiettivi che soddisfino le esigenze degli stakeholder, mirando a un alto valore sociale. Il luogo implica la considerazione delle caratteristiche storiche e geografiche di un'area specifica, poiché le strategie efficaci in un'area potrebbero non esserlo in altre. Le persone, infine, riguardano gli attori chiave nel processo di rigenerazione urbana, che con le loro competenze ed esperienze possono contribuire a adottare soluzioni adeguate alle esigenze della comunità locale.

Figura 2 – Il modello delle 8 P sviluppato da Xie et al.



Fonte: Xie F., Liu G., Zhuang T. (2021). "A Comprehensive Review of Urban Regeneration Governance for Developing Appropriate Governance Arrangements", *Land*, 10(5), 545, 1-28.

Basandosi su questi differenti aspetti, gli autori hanno sviluppato il "modello delle 8P" (Plan, Place, Person, Partner, Power, Procedure e Policy), riportato nella Fig.2, raggruppato in tre cerchi, per fornire una guida strutturata alla governance della rigenerazione urbana.

3.2. Un nuovo "conceptual framework"

La sistematizzazione della letteratura e dei modelli teorici sulla gestione del patrimonio culturale e sulla rigenerazione urbana ha consentito l'elaborazione di un framework concettuale innovativo, mirato a delineare una governance "di successo" del patrimonio culturale, potenzialmente replicabile, per la gestione virtuosa dello stesso.

Lo sviluppo del framework è stato concettualizzato partendo da una revisione della letteratura volta a identificare i principali modelli teorici. Lo studio della letteratura è stato integrato dall'analisi di casi studio di successo che hanno permesso di individuare best practices e fattori di successo comuni. A differenza di altri modelli teorici più generici che vengono adattati, l'originalità del framework proposto riguarda il suo preciso focus sulle aziende che si occupano della gestione dei beni culturali, essendo stato elaborato

appositamente per evidenziare le esigenze relative a queste attività. Un altro importante elemento di originalità risiede nella sua impostazione multidimensionale. Il modello offerto non limita la sua attenzione ad aspetti esclusivamente gestionali o economici, ma amplia il suo spettro indagando dinamiche sociali - valorizzazione del capitale umano, instaurazione di solide relazioni o la salvaguardia dell'ambiente – istituzionali – il rapporto di dialogo e collaborazione con le istituzioni – e tecnologiche. Il framework elaborato, infatti, si focalizza su sette driver di successo, ossia: visione; capitale umano; network; asset; legittimazione; sostenibilità; digitalizzazione.

La visione rappresenta la posizione futura che l'azienda aspira a raggiungere ed il percorso che intende perseguire per tale fine (KAPLAN e NORTON, 2008; COLLINS e PORRAS, 1996). Questo driver è fondamentale in quanto indica gli obiettivi ed i valori che l'azienda si è prefissata di perseguire. Una visione di successo, basata su obiettivi chiari e raggiungibili attraverso mezzi eticamente corretti, ispira gli stakeholder a condividere i valori e gli ideali promossi dall'azienda mettendo a disposizione i propri contributi per il raggiungimento della posizione desiderata.

Il secondo driver alla base del modello è rappresentato dal capitale umano, il quale all'interno di qualsiasi azienda, for profit o non profit, gioca un ruolo chiave. Il capitale umano rappresenta l'insieme delle conoscenze e delle competenze presenti in una azienda (SHELA et al., 2023; GALOR e MOAV, 2004; AURELI et al., 2020) e non è possibile ipotizzare un modello di governance di successo senza la presenza di un capitale umano di valore, che sposi la visione aziendale e si impegni ad alimentarla e diffonderla. Il capitale umano, se valorizzato ed attivamente coinvolto, è capace di generare un plusvalore che non può essere reperito sul mercato in quanto frutto di un sistema di valori culturali che l'azienda ha saputo infondere nelle proprie risorse.

Nella costruzione di un modello di governance di successo il capitale umano non va considerato solo in un'ottica interna ma va ricercato e valorizzato anche all'esterno. L'instaurarsi di relazioni con soggetti esterni è una attività necessaria per il reperimento delle conoscenze, delle risorse e dei consensi. Le aziende sono per natura dei sistemi aperti e si alimentano con scambi bidirezionali costanti e continui (BERTINI, 1990, FERRERO, 1987). Dall'analisi è emerso che l'instaurazione di rapporti continuativi attraverso la partecipazione attiva all'interno di network, specie se composti da aziende che condividono le stesse necessità e bisogni, agevola l'attività aziendale ad intercettare risorse e opportunità necessarie per lo sviluppo.

Nel modello di governance ipotizzato un altro driver di successo è stato individuato negli asset. La disponibilità della gestione, a prescindere dal titolo abilitativo, di beni di riconosciuto valore storico, artistico o culturale è stata riconosciuta come un fattore critico di successo. La possibilità di sfruttare beni di riconosciuto valore agevola la catalizzazione dell'interesse collettivo – da parte di turisti, appassionati d'arte, istituzioni o potenziali investitori – verso la propria attività. Senza dubbio la possibilità di sfruttare tali beni non garantisce il successo gestionale dell'iniziativa ma, sicuramente, è una variabile che può offrire un importante boost.

Un altro elemento riguarda la legittimazione. L'essere riconosciuti come attori validi ed affidabili, professionalmente ed eticamente, offre la possibilità di intercettare nuove opportunità di sviluppo. La legittimazione, però, non è focalizzata esclusivamente in chiave economica ma risulta un fattore critico anche per acquisire i consensi degli stakeholder sociali, i quali forniscono un contributo spesso non misurabile in termini economici. Il consenso ed il contributo sociale sono risorse indispensabili per la longevità aziendale ed

in assenza di queste verrebbe compromessa la capacità di perdurare nel tempo (CODA, 1984; MIOLO VITALI, 1993).

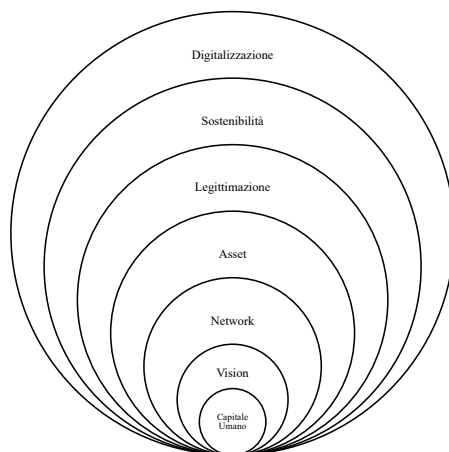
Un ulteriore driver di successo riguarda la sfera della sostenibilità, intesa in diverse declinazioni: economica, sociale, ambientale e culturale. La sostenibilità economica è risultata essere, oltre ad una condizione di successo gestionale, una prerogativa. Spesso, come nei casi analizzati nel paper, la gestione dei beni culturali viene affidata ad enti del terzo settore che, per loro natura, sono enti non profit. Per gli enti non profit la creazione di valore viene misurata attraverso la creazione di benessere sociale, posti di lavoro o rigenerazione urbana (BACQ e AGUILERA, 2022; EMERSON, 2003; GRIECO et al, 2013). La possibilità di essere economicamente autosufficienti e di non dipendere da sistematiche immissioni di liquidità da terze parti garantisce una autonomia gestionale indispensabile per un modello di governance di successo. La sostenibilità economica è strettamente legata alla sostenibilità sociale (GIOVANNI PAOLO II, 1991). Il raggiungimento di una autosufficienza economica aumenta la capacità e le possibilità di intraprendere nuove iniziative sociali, come ad esempio la rigenerazione e valorizzazione di nuovi beni culturali, nuove iniziative per la comunità, creazione di nuovi posti di lavoro e molto altro ancora. In merito alla sfera ambientale, il rispetto e la salvaguardia dell'ambiente sono, ad oggi, tematiche molto discusse verso cui gli stakeholder sono particolarmente sensibili (APPIAH-KUBI, 2024; SEROKA-STOLKA, 2023). L'introduzione di pratiche mirate alla salvaguardia ambientale e la promozione di attività dedicate all'educazione verso questa tematica risultano essere delle good practices per un modello di governance di successo. L'ultima accezione del termine sostenibilità riguarda la sfera culturale. La sostenibilità culturale viene maggiormente intesa come la conservazione e la preservazione del capitale culturale materiale ed immateriale (SOINI and DESSEIN, 2016; STYLIANOU-LAMBERT et al., 2015). Nonostante la sua indiscussa importanza, un approccio diffuso tende ad inquadrare la sostenibilità culturale come strumentale al raggiungimento di altri tipi di sostenibilità, come quella economica, sociale ed ambientale (BOSTRÖM, 2012; SHMELEVA and SHMELEVA, 2009). Recentemente, invece, un numero crescente di studiosi ha iniziato a teorizzare il suo ruolo autonomo, considerandola come un pilastro della sostenibilità, slegandola unicamente da logiche strumentali, ed evidenziando il suo ruolo cruciale nello sviluppo sostenibile delle dei luoghi e delle persone (ERRICHELLO and MICERA, 2018).

L'ultimo driver è stato individuato nell'avanzamento tecnologico, più precisamente nella digitalizzazione. Le tecnologie digitali hanno avuto un impatto dirompente su tutti i settori e quello dei beni culturali non ha fatto eccezione (BORIN e ROSSATO, 2023; APOSTOLOV e COCO, 2020; LAZZARETTI e SARTORI, 2016). La digitalizzazione ha avuto un impatto sia sulle attività organizzative, come ad esempio il servizio di biglietteria, la possibilità di visionare e scaricare dépliant o brochure, la possibilità di accedere ai luoghi tramite servizi digitali come Google Lens che permette, ad esempio, di organizzare l'itinerario prima dell'arrivo in loco, sia sull'esperienza turistica stessa. Grazie all'utilizzo della realtà virtuale o della realtà aumentata è stato possibile offrire nuove forme di visita molto più immersive, realistiche e suggestive. La realtà virtuale e la realtà aumentata non hanno solo migliorato l'esperienza ma hanno assunto anche un importate ruolo in termini di accessibilità ampliata. Queste tecnologie hanno permesso di poter godere della bellezza dei beni culturali anche a chi, purtroppo, non poteva usufruire di questo privilegio. Molti beni culturali, progettati e realizzati centinaia, se non migliaia, di anni orsono non erano stati concepiti per garantire l'accesso a persone con disabilità motorie e, dati i vincoli strutturali imposti su questi beni, è quasi sempre vietato alterare la struttura originale

attraverso l'installazione di rampe o ascensori. La realtà virtuale permette di ricreare fedelmente i siti culturali che risultano inaccessibili, garantendone a tutti la fruizione (INNOCENTE et al., 2023; JUNG e TOM DIECK, 2017; SELMANOVIĆ et al., 2020). Queste limitazioni non riguardano solo le disabilità motorie. La realtà aumentata è stata impiegata anche per garantire la fruizione a chi è affetto da disabilità celebrale con difficoltà nel frequentare luoghi affollati e nel relazionarsi con gli altri, come ad esempio l'autismo. Attraverso la realtà aumentata è stato possibile ideare degli itinerari ad hoc, pensati appositamente per le persone sensibili a determinati stimoli o sollecitazioni presenti nell'ambiente. La realtà aumentata viene utilizzata come un percorso preparatorio alla visita in loco, in modo da contenere sollecitazioni emotive e gli stimoli audio e video sono appositamente tarati per risultare idonei ad un pubblico suscettibile. Le opportunità offerte dalla realtà virtuale e dalla realtà aumentata, oltre ad ampliare le forme di accessibilità, consentono a tutti di usufruire di esperienze più immersive capaci di suscitare nuove emozioni.

Alla luce dei driver evidenziati, tale framework ha l'intento di migliorare la comprensione di quali siano i fattori critici di successo per una governance virtuosa dei siti culturali. In seguito alla descrizione del framework concettuale, si procede alla sua validazione tramite il confronto dei casi studio. Il modello è graficamente rappresentato nella Fig.3.

Figura 3 – Verso un modello di governance “di successo”



Fonte: Elaborazione propria.

4. Metodologia della ricerca

Al fine di rispondere alle due domande di ricerca, lo studio adotta un metodo multi-caso di tipo esplicativo (STEWART, 2012, pag. 75-76). Nello specifico, lo studio esplicativo parte dalla prospettiva teorica sui modelli di governance del patrimonio culturale ricavata dalla letteratura, opportunamente rielaborata, per presentare un framework concettuale aggiornato.

Lo studio di caso è frequentemente utilizzato negli studi sulle tematiche di governance (STEWART, 2012, pag. 68). In un campo ampiamente empirico ma anche qualitativo, il “caso” consente di condurre uno studio ricco e dettagliato di un particolare fenomeno, questione o problema in cui, come dice Yin (2009, pag. 18) “*i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti*”. In aggiunta, lo studio di caso multiplo indaga su un particolare fenomeno (o gruppo di fenomeni) in una serie di contesti diversi (STAKE, 2006); per cui, si è preferito un metodo multi-caso in quanto, sebbene sia meno utilizzato nella letteratura di settore rispetto allo studio di caso singolo, ha la capacità di risolvere i ben noti problemi di generalizzazione della ricerca basata sullo studio di un singolo caso. Infatti, la fase chiave dell'analisi multi-caso è rappresentata dal confronto tra i casi, o analisi trasversale (cross-case analysis) (STEWART, 2012; STAKE 2006).

4.1. La selezione dei casi di studio

Dopo aver definito un protocollo di ricerca, ai fini di testare il modello di governance “di successo” elaborato, la selezione dei casi è ricaduta all'interno del territorio della città di Napoli, utilizzata come contesto di riferimento. L'area centrale di Napoli fa parte della lista dei beni UNESCO dal 1995 ed è inclusa nel “Grande Progetto UNESCO”, ovvero un piano di riqualificazione che abbraccia l'intera area.

Sono stati selezionati due casi esemplificativi nell'ambito della gestione del patrimonio culturale religioso della città di Napoli: la cooperativa “La Paranza” e la cooperativa “ParteNeapolis”.

La rilevanza dei casi ai fini di testare il modello elaborato di governance “di successo” risiede nell'esperienza ventennale maturata dalle due cooperative nella gestione e valorizzazione di diversi beni culturali in quartieri caratterizzati da marginalità economica e sociale con uno dei tassi di disoccupazione più alti di Napoli. Inoltre, considerando l'analisi del contesto, le due cooperative esaminate risultano essere tra le principali realtà del territorio per quanto concerne la dimensione aziendale e l'esperienza diretta maturata sul campo. Entrambe le cooperative hanno avuto esperienze di gestione diretta con più di un bene, riuscendo a testare e replicare i valori ed i fattori di successo di fondo del loro modello di governance. La cooperativa “ParteNeapolis”, nel corso della sua attività, ha avuto in gestione prima la Sala del Tesoro della Basilica di San Domenico Maggiore, uno dei più importanti siti culturali del centro storico napoletano, poi il Complesso Monumentale di Sant'Anna dei Lombardi, una delle più rilevanti testimonianze del Rinascimento toscano a Napoli. La cooperativa “La Paranza”, invece, ha iniziato la sua esperienza di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale attraverso l'affidamento della gestione delle Catacombe di San Gennaro e di San Gaudioso, per poi, forte dell'esperienza e della competenza maturata, vincere bandi competitivi per ottenere l'affidamento della gestione della Piscina Mirabilis di Pozzuoli e del Cimitero delle Fontanelle nel quartiere Sanità di Napoli.

Nonostante i diversi beni presentino delle caratteristiche strutturali, legali, burocratiche ed organizzative diverse, le due cooperative, nel corso del loro percorso di attività e di crescita, hanno improntato l'attività di gestione sulla base dei valori e delle determinanti del successo comprese ed acquisite nel tempo. Questo ha permesso di elaborare e affinare un modello di governo "di successo" estensibile e replicabile anche ad altri beni culturali. Diversi sono stati i percorsi delle due cooperative ma, tra i due, sono riconoscibili dei punti di contatto e di successo comuni.

La cooperativa "ParteNeapolis", al momento, gestisce solo il Complesso Monumentale di Sant'Anna dei Lombardi, mentre La cooperativa "La Paranza" gestisce tre diversi beni con caratteristiche sia strutturali che legali diverse. Per ognuna di queste attività di gestione, circoscritta al singolo bene, gli intervistati hanno affermato di aver sempre implementato i valori di fondo ed i driver di successo maturati nelle esperienze precedenti, riuscendo a replicare il loro modello e ottenere un analogo successo gestionale. Questo risultato implica che i driver ed i fattori critici di successo che hanno contraddistinto le diverse esperienze di gestione possono costituire le fondamenta per un modello di governance per la creazione di valore nella gestione del patrimonio culturale, replicabile anche in presenza di beni culturali di natura e con caratteristiche differenti.

4.2. La raccolta dei dati

L'analisi ha combinato diverse fonti di dati. In primo luogo, è stato esaminato e attinto un gran numero di documenti, tra cui materiale contabile e comunicativo (ad esempio, bilanci, bilanci sociali, siti web, social media); in secondo luogo, sono state condotte 4 interviste qualitative in profondità con i Presidenti, Vicepresidenti e Responsabili della comunicazione, come illustrato in dettaglio nella tabella 1.

Tabella 1 - Fonti primarie e secondarie del caso di studio multiplo

Cooperativa Sociale	Fonti Primarie	Fonti Secondarie
Coop.Soc. "La Paranza"	- Intervista con Vincenzo Porzio (Responsabile della comunicazione) e Giovanni Maraviglia (Presidente della Cooperativa) in data 12/05/2022; - Intervista con Vincenzo Porzio (Responsabile della comunicazione) in data 10/05/2024.	- Sito internet Cooperativa (www.catacombedinapoli.it); - Bilancio Sociale 2021,2022; - Bilancio D'esercizio 2012,2013,2014,2015,2016, 2017,2018,2019,2020, 2021,2022,2023.

<p>Coop.Soc. "ParteNeapolis"</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intervista con Ambra Giglio (Vicepresidente della Cooperativa) in data 22/04/2024; - Intervista con Mario Sicignano (Presidente della Cooperativa) e Ambra Giglio (Vicepresidente della Cooperativa) in data 05/07/2024. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sito internet Cooperativa (www.parteneapolis.it); - Sito Internet Sant'Anna dei Lombardi (www.santannadeilombardi.com); - Bilancio Sociale 2020,2021,2022; - Bilancio D'Esercizio 2012,2013,2014,2015,2016, 2017,2018,2019,2020, 2021,2022,2023; - Partecipazione alla giornata di studi "Digital Technologies for Accessible Cultural Heritage" il 04/06/2024 presso il Complesso Monumentale di Sant'Anna dei Lombardi.
--------------------------------------	---	--

Fonte: Elaborazione propria

Lo studio dei casi è stato condotto in modo rigoroso utilizzando più fonti di dati. Come fonti primarie sono stati utilizzati i dati e le informazioni raccolte mediante interviste semi-strutturate. L'intervista è stata articolata in tre principali sezioni: la prima sezione composta da domande aperte relative all'organizzazione delle cooperative e alle attività svolte; la seconda sezione costituita da domande aperte in merito a progetti di accessibilità al patrimonio culturale gestito, risultati ottenuti anche in termini economico-finanziari e impatto; la terza sezione, invece, composta da domande strutturate sulla rilevanza di alcuni indicatori per la selezione dei beni culturali da gestire in ottica sostenibile, sia economica sia sociale. Il periodo della ricerca si estende su un orizzonte temporale ampio che va da maggio 2022 a maggio 2024.

4.3 L'analisi dei dati

Per validare il modello di governance presentato è stata effettuata una cross-case analysis indagando, in modo comparativo nei due casi di studio, i driver che sono alla base del framework proposto.

Abbiamo adottato un approccio qualitativo basato su un'analisi tematica delle trascrizioni e dei documenti relativi ai casi di studio con un mix di processi induttivi e deduttivi (GRAEBNER et al., 2012). I dati sono stati analizzati utilizzando tecniche di codifica qualitativa tematica e, durante l'analisi dei dati, i temi sono stati tratti dalla letteratura esistente (EISENHARDT et al., 2016).

Le categorie principali dell'analisi dei dati sono state inizialmente generate utilizzando un approccio di codifica aperta (STRAUSS e CORBIN, 1998). Basandosi sui principi di triangolazione (JONSEN e JEHN, 2009), quattro ricercatori sono stati coinvolti nell'analisi dei dati per ridurre al minimo i bias e aumentare l'affidabilità dei risultati (CORBIN e STRAUSS, 2008, pag. 198). Le trascrizioni, i documenti e i video sono stati analizzati sistematicamente per identificare categorie e relazioni di significati (GUEST et al., 2012). Nelle fasi finali, i codici assiali aperti ed emergenti sono stati esaminati in modo indipendente dai ricercatori (EISENHARDT et al., 2016). I ricercatori hanno esaminato in modo collaborativo i risultati per isolare eventuali discrepanze nelle categorie principali e nei sottotemi fino a raggiungere

un livello accettabile di affidabilità (BRYMAN, 2016). Durante l'analisi dei dati, si è fatto riferimento anche a ricerche precedenti per migliorare costantemente le intuizioni teoriche induttive (EISENHARDT, 1989). Attraverso questo rigoroso processo di analisi dei dati, il team di ricerca ha massimizzato l'affidabilità e l'accordo tra i codificatori (GRAEBNER et al., 2012).

5. Discussione dei risultati

Dall'analisi delle interviste e delle fonti secondarie, si sono approfondite le strategie di gestione del patrimonio culturale ed i modelli di governance adottati dalla cooperativa sociale "La Paranza" e dalla cooperativa sociale "ParteNeapolis". Lo studio dei due casi ha permesso un confronto tra le strategie ed i modelli di governance adottati, evidenziando la presenza di elementi convergenti e divergenti. Dall'attività di confronto è stato possibile validare il modello concettuale proposto, per la gestione virtuosa del patrimonio culturale focalizzato su sette driver di successo.

Il punto di partenza del nostro modello si basa sul concetto della visione. Per entrambe le cooperative la visione è focalizzata sulla centralità delle persone all'interno del progetto di rigenerazione e gestione dei beni culturali. È idea condivisa che il patrimonio culturale sia principalmente un patrimonio di comunità, la cui rigenerazione e gestione deve essere orientata ad ampliare il benessere comunitario. Questa impostazione gestionale viene espressamente dichiarata dalle cooperative e fortemente percepita dalla comunità, la quale si sente coinvolta e grata dell'essere il centro del progetto. Questo meccanismo innesca un processo virtuoso di valorizzazione, promozione e condivisione.

Nello specifico, la visione della cooperativa "La Paranza" può essere colta anche dalla loro mission, esplicitata all'interno del bilancio sociale, la quale viene descritta come:

"Voler valorizzare in maniera sostenibile ed inclusiva il patrimonio artistico e culturale di uno dei quartieri storicamente più problematici di Napoli, generando occupazione e opportunità per i giovani".

Il Responsabile della Comunicazione, durante l'intervista, ha fortemente sottolineato che il loro impegno nel recupero dei beni è sempre finalizzato alle persone, al loro benessere ed alla riqualificazione del Rione Sanità:

"Noi lavoriamo su due linee principali: la prima è la valorizzazione delle persone e dai talenti, la seconda è il recupero dei luoghi. Le persone sono al centro delle nostre iniziative ed il recupero dei luoghi è funzionale al recupero delle persone".

Questa visione si basa su dei valori forti e radicati che i responsabili della cooperativa "La Paranza" utilizzano per la gestione di tutti i beni in loro possesso. Nell'idea dei fondatori della Paranza, quando tutte le loro energie erano concentrate sulla gestione delle Catacombe di Napoli, sul loro sito internet già era possibile leggere affermazioni del tipo:

"Il modello di gestione delle Catacombe è stato pensato per essere replicabile in altri siti storico-artistici".

A distanza di anni, ora che dispongono della gestione di ben tre beni di elevato valore storico-artistico, il modello delle Catacombe è stato replicato e adattato con successo anche alla Piscina Mirabilis ed al Cimitero delle Fontanelle.

La visione della cooperativa "ParteNeapolis" condivide i principi della cooperativa "La Paranza" nel voler mettere al centro delle attività, degli investimenti e degli sforzi le persone ed il loro benessere. La mission di "ParteNeapolis", reperibile sul loro sito internet e nel bilancio sociale, è chiara e diretta:

“ParteNeapolis inquadra la cooperativa in un modello di sviluppo locale incentrato sulle forze motrici, giovani e attive, che danno vita alle cooperative sociali e culturali”.

Proprio in merito alle forze motrici che generano lo sviluppo sociale ed alla dedizione impiegata verso il benessere della comunità, la Vicepresidente della cooperativa, afferma che:

“Il patrimonio culturale è un patrimonio di comunità che va necessariamente restituito innanzitutto ai cittadini napoletani, perché è la condizione che ci consente di immaginare che questi beni possano perdurare nel tempo, al di là della conservazione storico-artistica. Crediamo che i primi che debbano vivere Sant’Anna dei Lombardi, come tutti i beni che insistono sul nostro territorio, siano i cittadini”.

Le esperienze di gestione analizzate di “La Paranza” e “ParteNeapolis” hanno un comune denominatore molto importante, emerso più e più volte nel corso delle interviste e definito, giustamente, come driver di successo: il ruolo cruciale del capitale umano (NERDRUM e ERIKSON, 2001; GARAVAN, et al, 2002; ARMSTRONG, 2008). L’importanza che le due cooperative associano al capitale umano parte dalla fase di selezione del personale. All’interno di una organizzazione sociale le risorse umane sono i principali vettori di diffusione dei valori e della cultura dell’organizzazione (WILKINS, 1984; BURACK, 1991). Cercare di imprimere, fin dalla fase di recruiting, determinate regole di condotta morale, spiegare in modo chiaro la vision e la mission aziendale ed infondere in loro credenze, valori e suggestioni che dovranno essere perseguite durante il loro percorso lavorativo aiuta l’organizzazione a perseguire gli obiettivi prefissati con la consapevolezza di poter contare sul supporto di risorse umane che hanno scelto di condividere una precisa mission adottando una specifica vision.

All’interno della cooperativa “La Paranza”, nella fase di selezione del personale, non si dà particolare peso al curriculum ed alle skills dei candidati, ma i criteri di selezione vertono quasi totalmente sulla persona, sulla sua determinazione, sulla sua volontà e la passione che li anima. Le conoscenze e competenze passano in secondo piano poiché sono i membri stessi della cooperativa a formare le nuove leve. In “La Paranza” la formazione avviene in modo molto scrupoloso in quanto è loro convinzione che, per offrire una esperienza “memorabile”, non basta conoscere le caratteristiche storico-artistiche del bene ma, per poter affascinare il visitatore e coinvolgerlo emotivamente, è necessario che le guide conoscano le vicissitudini che la cooperativa ha affrontato per poter rigenerare il bene ed offrirlo, nel suo massimo splendore, agli appassionati ed ai visitatori di tutto il mondo. Il processo di formazione ha dei tempi ben stabiliti (dai sei a dodici mesi per la visita in italiano e dai dodici ai diciotto per la visita in inglese) e verte non solo sul bene ma anche sulla storia della cooperativa, come è nata, come si sostiene, quali sono i principali stakeholder e che tipo di contributi offrono, ed altro ancora. In merito ai criteri di selezione dei candidati, il Responsabile della Comunicazione afferma:

“Le nostre scelte non ricadono mai sul curriculum più qualificato, ma sempre sulle persone più motivate. Questa è una nostra caratteristica, una nostra peculiarità. Noi scegliamo i candidati in base alla loro personalità, poi saremo noi a formarle. La Paranza vuole dare una possibilità a chi una possibilità non l’ha avuta”.

Anche per “ParteNeapolis” le risorse, specialmente quelle giovani, sono da coltivare e valorizzare. La passione e la voglia di imparare e mettersi in gioco sono le uniche vere “competenze” di cui bisogna disporre, in quanto la formazione professionale viene erogata dalla cooperativa stessa. La Vicepresidente, durante l’intervista, afferma:

“Le risorse provenienti da studi umanistici, in modo specifico quelli del settore storico-artistico, non trovano una facile collocazione nel mondo del lavoro. Noi siamo un’opportunità per i ragazzi che hanno

intrapreso questi percorsi, gli offriamo la possibilità di mettere in campo le loro competenze e le loro conoscenze. Tramite il Servizio Civile Nazionale diamo opportunità di formazione ai ragazzi e, devo dire, sono delle formazioni “vincenti” in quanto spesso i ragazzi formati tramite il Servizio Civile Nazionale si trasformano in dipendenti della cooperativa”.

In entrambe le realtà, il modello di governance si configura chiaramente come “circolare” e non “piramidale”. Nel caso della Cooperativa “La Paranza”, nonostante la presenza di diverse categorie di partecipanti, come soci fondatori e personale dipendente, il processo di governo, il momento decisionale e tutte le attività collegate vengono condivise e deliberate in comune, senza distinzioni gerarchiche. Lo stesso approccio di governance si presenta in “ParteNeapolis”, con l’eccezione riguardo le decisioni prettamente di stampo politico-amministrativo, le quali vengono riservate al Consiglio di Amministrazione in quanto ne risponde legalmente e personalmente.

In merito alla gestione e la valorizzazione del personale dipendente, il concetto di tavola rotonda, di ascolto, di espressione, di condivisione delle idee proveniente da ogni livello gerarchico è un elemento ritenuto vitale per una governance di successo. Entrambe sostengono che non ci sono “dipendenti” e “dirigenti” con un diverso peso ed una diversa importanza, ma esiste un insieme di persone di cui la cooperativa si arricchisce ed ognuna di essa gioca un ruolo di attore del cambiamento. Entrambe si dissociano da strutture di governance piramidali e gerarchiche ma promuovono approcci decisionali ed operativi circolari.

Per la cooperativa “La Paranza” i dipendenti non sono dei numeri o delle semplici risorse da sfruttare, bensì rappresentano dei veri e propri attori del cambiamento che arricchiscono e migliorano ogni giorno l’esperienza per i visitatori e la cooperativa stessa.

“Noi siamo una squadra organizzata come una tavola rotonda e non una piramide. Questa impostazione fa sentire le persone incluse e valorizzate. Noi non abbiamo dipendenti ma delle persone che sono attori del cambiamento. L’organizzazione si arricchisce del valore di ogni persona”.

Il concetto di tavola rotonda e la condivisione delle decisioni riguardanti le attività e le direzioni di sviluppo della cooperativa, sono un valore cardine condiviso anche da “ParteNeapolis”. La Vicepresidente ha spiegato come tutte le decisioni riguardanti “l’agire quotidiano” siano condivise e deliberate anche con i dipendenti. In “ParteNeapolis” sono fermamente convinti che la partecipazione di chi tocca con mano quotidianamente i servizi offerti dalla cooperativa sia fondamentale per migliorarne la qualità e per tracciare nuove linee di sviluppo.

“L’agire quotidiano è condiviso con lo staff, quindi, con le persone che lavorano quotidianamente ai servizi della cooperativa, che spesso sono anche soci della cooperativa. Le decisioni vengono dal basso e, da questo punto di vista, ci riteniamo populistici. Chi ha tra le mani delle cose tutti i giorni ha anche maggior prontezza e contezza dell’accadere e di cosa effettivamente si può fare per migliorarsi”.

La valorizzazione del capitale umano non è un concetto limitato solo all’interno delle cooperative, ma è un valore che guida anche le relazioni verso l’esterno. Entrambe le cooperative, infatti, hanno sottolineato l’importanza di costruire solide relazioni con soggetti esterni alla cooperativa (CRISTOFOLI e ZERBINI, 2002). La presenza attiva e radicata all’interno di un fitto network di imprese ed enti del terzo settore è emerso come un importante driver di successo in entrambi i case study. Il far parte attivamente di un network permette di ottenere diversi vantaggi, sia riguardanti strettamente il bene e l’esperienza turistica sia la possibilità di poter collaborare ed unirsi per poter intraprendere dei nuovi ed ambiziosi progetti. Per la cooperativa “La Paranza” il network è stato un elemento fondamentale sia nella fase iniziale di sviluppo, sia per la gestione della Piscina Mirabilis.

Nella fase di sviluppo è stata sottolineata l'importanza della collaborazione con soggetti esterni che hanno fornito risorse ma soprattutto competenze per far decollare il progetto:

“Un elemento critico di successo è stata la collaborazione, soprattutto nella fase iniziale, con enti privati. Il progetto per il rilancio delle Catacombe di Napoli nasce con la vittoria del bando della “Fondazione Con il Sud”, che è un ente privato. [...] La collaborazione con altri enti privati ci ha permesso di realizzare progetti straordinari. [...] Quando abbiamo fatto partire il progetto Catacombe di Napoli loro (l'associazione “L'Altra Napoli Onlus”) hanno curato il nostro business plan ed hanno fatto da fundraiser per il co-finanziamento del progetto”.

Il progetto di Piscina Mirabilis, invece, nasce proprio dalle relazioni sociali nate all'interno del network. È stata costituita una Associazione Temporanea di Imprese insieme a dei partner con cui la cooperativa già vantava precedenti collaborazioni. L'aiuto reciproco e l'alimentazione del concetto di network e di rete hanno gettato le basi per una collaborazione che non si fermasse alla singola commessa, come avvenuto in precedenza, ma ha dato vita ad un progetto di gestione e valorizzazione autonomo, quello appunto delle Piscina Mirabilis.

“Per Piscina Mirabilis siamo stati contattati da alcuni partners del territorio, i quali ci hanno chiesto una collaborazione per la valorizzazione del sito. Essendo questi partner in linea con i nostri valori etici e identitari abbiamo costituito una Associazione Temporanea di Imprese ed all'interno di quest'ultima ognuno ha le sue quote e portiamo avanti la gestione”.

Il network è un elemento radicato nella cultura di “La Paranza” poiché è un concetto fortemente promosso anche a livello territoriale. “La Paranza” fa parte dell'associazione “Cooperazione San Gennaro”, la quale riunisce tutti gli operatori del terzo settore che operano nel Rione Sanità. A sua volta, l'associazione “Cooperazione San Gennaro” fa parte della Fondazione di Comunità “San Gennaro Onlus”, che riunisce altre parrocchie locali, aziende private, famiglie e altre fondazioni (12 partner in totale). Si tratta di una vera e propria filiera integrata di attività e competenze che vanno dall'ospitalità all'editoria, dalla cultura all'architettura, dal commercio alla solidarietà, e così via.

Anche per “ParteNeapolis” la cura e la valorizzazione delle relazioni sociali hanno permesso di raggiungere importanti risultati. Grazie alle relazioni coltivate quotidianamente è stato possibile intercettare i fondi per il restauro di un bene culturale presente nel Complesso di Sant'Anna, il “Compianto sul Cristo Morto” di Guido Mazzoni, un gruppo scultoreo composto da otto statue in terracotta ad altezza naturale.

“Siamo riusciti ad ottenere, attraverso le reti e le relazioni che costruiamo ogni giorno e con il supporto di una fondazione che finanzia il progetto, il restauro di un gruppo scultoreo presente all'interno di Sant'Anna dei Lombardi. Si tratta del compianto sul Cristo morto di Guido Mazzoni, un'opera in terracotta di otto statue ad altezza naturale. [...] Noi agiamo molto sfruttando la rete. Quando abbiamo necessità di acquistare un bene o un servizio per noi viene naturale di rivolgersi prima alla rete di cui facciamo parte”.

Entrambe le cooperative, inoltre, fanno parte di un importante network attivo nel Napoletano, la rete “ExtraMann”, un progetto promosso dal Museo Archeologico Nazionale di Napoli che, tramite un'apposita App, offre la possibilità agli utenti di conoscere i beni culturali presenti sul territorio e le relative esperienze che offrono.

Il modello gestionale assunto dalle due cooperative, fondato su una visione di valorizzazione del capitale umano, viene implementato in “cornici” di eccellenza che rappresentano un ulteriore driver di successo. Entrambe le cooperative gestiscono degli asset di indiscusso e riconoscibile valore storico ed archeologico, un elemento fondamentale per il successo dei progetti. I beni in questione, Le Catacombe di San

Gennaro e San Gaudioso, Piscina Mirabilis ed il Cimitero delle Fontanelle – per la cooperativa “La Paranza” – ed il Complesso Monumentale di Sant’Anna ai Lombardi – per la cooperativa “ParteNeapolis” -, sono dei tesori artistico-culturali unici che riescono ad attirare l’interesse e la curiosità di migliaia di appassionati da tutto il mondo. La gestione di un bene di tale valore rappresenta dunque un “facilitatore” per il successo gestionale dell’iniziativa nel suo complesso.

Gli attori stessi della cooperativa “La Paranza” riconoscono la fortuna di avere a disposizione degli asset di elevatissimo valore, soprattutto per la comunità Partenopea. Il Responsabile della comunicazione di “La Paranza” a riguardo, afferma che:

“Uno dei principali fattori critici di successo per “La Paranza” è sicuramente la disponibilità dei beni in gestione [...] dei siti importantissimi che rappresentano un pezzo della nostra identità Partenopea”

Anche in “ParteNeapolis” c’è consapevolezza dell’indiscusso valore artistico del bene in gestione. Il Complesso Monumentale di Sant’Anna, oltre ad essere riconosciuto in quanto capolavoro del Rinascimento toscano a Napoli, vanta al suo interno la famosa “Sagrestia Vecchia” meglio nota come la “Sagrestia del Vasari”. Il nome deriva, appunto, dall’affresco che Giorgio Vasari, famoso artista e storiografo, eseguì sulla volta dell’allora refettorio della chiesa di Santa Maria di Monteoliveto, divenuta poi la sagrestia del Complesso di Sant’Anna. Dell’importanza del bene è pienamente consapevole anche il Presidente della cooperativa, infatti durante l’intervista afferma che:

“Avere in gestione un bene di tale valore è sicuramente un fattore che aiuta le nostre attività. Appassionati da tutto il mondo ci raggiungono per poter visitare Sant’Anna ed in particolare il capolavoro del Vasari”.

Il valore degli assets in analisi però, prima del subentro nella gestione da parte di “La Paranza” e “ParteNeapolis”, non era lo stesso che si può ammirare oggi. Le due cooperative hanno saputo far emergere il vero valore dei beni attraverso degli interventi di valorizzazione e, spesso, rigenerazione dei luoghi. Sul sito internet di “La Paranza” è possibile apprezzare il numero di metri quadri di patrimonio ripristinato dalla cooperativa che, al 2022 (ultimo dato disponibile), ammonta a tredicimila cinquecento. Il dato presente sul sito internet sotto la voce patrimonio è una categoria generica, che raccoglie diversi tipi di interventi. Alla domanda di delucidazioni in merito a questo dato, il Responsabile della comunicazione ha spiegato che:

“Il dato va preso “con le pinze”, è un dato comunicativo. In quei metri quadri ci sono, ad esempio: i metri quadri di affresco che abbiamo ripristinato, le zone che abbiamo reso fruibili che prima non lo erano, le zone dove abbiamo installato dei sistemi di illuminazione adatti sia alla visita sia alla conservazione degli affreschi, ed altro ancora”.

Diversi sono stati i luoghi rigenerati anche in Sant’Anna dopo l’ingresso nella gestione da parte di “ParteNeapolis”. In merito, la Vicepresidente ci riferisce che:

“Abbiamo fatto dei lavori di ristrutturazione grazie ai fondi di un progetto che abbiamo vinto, finanziato dalla Regione Campania, che si chiamava “Imprese Culturali”. Abbiamo ristrutturato un corridoio che in realtà è l’ingresso secondario del sito. Era utilizzato come deposito e noi lo abbiamo trasformato in accesso all’area museale con biglietteria e gift shop. Inoltre, abbiamo fatto degli interventi migliorativi di alcuni ambienti per rendere il percorso museale più adeguato ed accogliente. Sono stati fatti interventi di potenziamento dell’illuminazione di alcune cappelle che fanno parte del percorso, per rendere più piacevole la visita”.

Le storie di successo di queste due cooperative non sono solo frutto di asset di alto valore artistico e valorizzazione delle persone. Il successo raggiunto è anche frutto del rispetto e del consenso ottenuto dalla comunità e dalle istituzioni. Il driver della

legittimazione si riferisce, appunto, alla capacità di interagire e operare sul territorio, essendo riconosciuti come attori autorevoli (DI MAGGIO e POWELL, 1991). L'autorevolezza può derivare da diverse direzioni ed assumere differenti forme. Nella prima esperienza della cooperativa "La Paranza" – riguardante le Catacombe di San Gennaro e San Gaudioso - la prima forma di legittimazione è stata prima riconosciuta "dal basso" (BRYSON, 1995) da parte della comunità del Rione Sanità e, solo successivamente, "dall'alto" da parte delle diverse istituzioni che hanno riconosciuto il loro valore e le loro capacità. La cooperativa "La Paranza" è stata percepita, almeno inizialmente, come un'esperienza nata all'interno della Chiesa. Questa istituzione gode storicamente di grande fiducia nella comunità del Rione Sanità in quanto viene percepita come un'istituzione morale, neutrale e superiore tra lo Stato e il mercato. Il raggiungimento di questa autorevolezza e l'importanza della leadership nei contesti sociali, che "La Paranza" considera come un fattore critico di successo, gli è stata inculcata da Don Antonio Loffredo, parroco del Rione Sanità.

“Un altro fattore critico di successo che ha contraddistinto la nostra iniziativa è stata la presenza di una forte leadership. Nella fase iniziale del nostro progetto questa leadership era detenuta da Don Antonio Loffredo, parroco del rione Sanità, che ci ha illustrato il modello ed il funzionamento della cooperativa e ci ha offerto una visione futura, come può un progetto divenire realtà. Questa forte leadership ci ha formato ed oggi permette alla cooperativa di gestire dipendenti e collaboratori esterni”.

Per quanto riguarda le esperienze successive – riguardanti Piscina Mirabilis ed il Cimitero delle Fontanelle - la legittimazione conquistata su entrambi i fronti è stata una presa di coscienza sulla consapevolezza dei propri mezzi e delle proprie capacità che ha guidato la cooperativa a partecipare, e successivamente vincere, il bando competitivo per l'attribuzione degli altri due beni. Analogamente, anche la cooperativa Sociale "ParteNeapolis" ha perseguito con successo la sua esperienza di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale grazie alla legittimazione acquisita sul campo. I risultati raggiunti in San Domenico Maggiore hanno permesso alla cooperativa di ottenere in gestione il Complesso Museale di Sant'Anna dei Lombardi, un bene strutturalmente e logisticamente più impegnativo da valorizzare e gestire.

“L'avvicinamento a Sant'Anna dei Lombardi è avvenuto attraverso l'esperienza che la cooperativa aveva maturato nella gestione di una realtà museale e, parallelamente, anche alla capacità dimostrata di intercettare bandi, presentando progetti che ottengono un esito positivo nelle valutazioni e che attraggono budget medio-piccoli”.

Entrambe le cooperative riconoscono che l'essere riconosciuti come attori autorevoli garantisce non solo di lavorare in modo più sereno, potendo contare sulla fiducia dei terzi, ma di poter intercettare ulteriori possibilità di sviluppo e di crescita riservate solo a chi gode di tale legittimazione.

Un altro driver di successo è stato individuato nella sostenibilità, intesa in termini economici, sociali, ambientali e culturali. Entrambe le iniziative sono economicamente sostenibili e si finanziano autonomamente senza la dipendenza da sistematiche immissioni di liquidità da parte di terzi soggetti (GARLATTI, 2005, 2009). L'idea di fondo di questi progetti è la creazione di valore per la comunità anche, e soprattutto, attraverso la creazione di posti di lavoro stabili e duraturi. Per "La Paranza" la sostenibilità economica è un elemento molto importante in quanto permette di soddisfare una delle principali motivazioni che hanno portato alla nascita del progetto, la creazione di lavoro per i cittadini del Rione Sanità.

“La sostenibilità economica è fondamentale. Il progetto “La Paranza” nasce per creare lavoro attraverso il recupero dei beni e la sostenibilità economica ci dà la sicurezza di poter sviluppare le nostre

attività, i nostri progetti e pianificare a lungo termine. La Paranza si sostiene attraverso le sue attività e questo ci consente una forte libertà, non siamo vincolati a terzi”.

Ad oggi la cooperativa “La Paranza” offre lavoro a quaranta persone, tutte con contratto di lavoro a tempo indeterminato ed accoglie nove persone tra tirocini e stage. In merito alla sostenibilità economica, anche la cooperativa “ParteNeapolis” risulta essere autonoma, riuscendo a raggiungere un equilibrio economico esclusivamente attraverso l'erogazione dei propri servizi e senza ricorrere a sistematici interventi economici provenienti da terzi. Tutti gli ulteriori fondi, derivanti da finanziamenti o dalla vincita di bandi competiti, vengono investiti per migliorare il sito culturale ed i servizi erogati.

“Le nostre attività sono economicamente sostenibili. Tutto quello che viene da fuori ci permette dei miglioramenti”.

Ad oggi la cooperativa “ParteNeapolis” ha ventotto dipendenti, dodici assunti con contratto a tempo indeterminato e sedici con contratto a tempo determinato.

La valorizzazione del capitale umano è un elemento riscontrabile anche nella scelta dell'inquadramento contrattuale che le due cooperative applicano ai propri dipendenti. La scelta del contratto a tempo indeterminato, totalmente per “La Paranza” ed in buona parte per “ParteNeapolis”, è sinonimo della volontà di voler costruire un rapporto di lavoro di lungo periodo ed è, inoltre, una condizione particolarmente apprezzata dai dipendenti stessi poiché garantisce una maggiore stabilità e serenità.

Nella tabella 2 sono riportati alcuni dati di sintesi a testimonianza della sostenibilità e dell'andamento economico delle due cooperative. Il *trend* positivo dei ricavi, del numero di dipendenti, delle risorse economiche a loro destinate e del risultato d'esercizio conseguito conferma l'impatto positivo sul territorio in termini di posti di lavoro creati e sviluppo economico.

Tabella 2 – Dati economici di sintesi

Coop.Soc. "La Paranza"			Coop.Soc. "ParteNeapolis"		
Anno	2023	2022	Anno	2023	2022
Ricavi	2.440.294€	1.851.309€	Ricavi	442.589€	372.562€
N. Dipendenti	40	39	N. Dipendenti	28	19
Salari e stipendi	983.384€	765.965€	Salari e stipendi	186.474€	143.064€
Risultato d'esercizio	465.724€	446.527€	Risultato d'esercizio	28.573€	11.121€

Fonte: Elaborazione propria.

Per quanto riguarda la sostenibilità sociale, invece, essa si ricerca e si raggiunge attraverso la creazione di benessere sociale, il coinvolgimento attivo delle persone e la trasformazione dei luoghi in spazi belli ed accessibili (CORONELLA et al., 2018; LI et al., 2020; AAS et al., 2005). Le due cooperative, sin dal primo momento, hanno avuto come obiettivo quello di creare ambienti che promuovano l'inclusione sociale, offrano opportunità di partecipazione comunitaria e valorizzino il patrimonio culturale locale. La rigenerazione urbana, attraverso il ripristino e la valorizzazione dei luoghi e la successiva restituzione alla comunità, è un esempio di sostenibilità sociale (MILES and PADDISON, 2005) che, successivamente, sfocia nella creazione di valore sociale ed economico. Di questa idea è il Responsabile della Comunicazione della Paranza, il quale afferma:

“Un bene comune a cosa serve se non può essere sfruttato dalle persone? Aprendo i luoghi alle persone hai la possibilità di creare dei percorsi virtuosi, che stimolano le imprese e le persone a generare altro valore”.

La sostenibilità ambientale, intesa in termini di rispetto e tutela dell'ambiente, viene perseguita dalle due cooperative attraverso scelte etiche ed azioni di vita quotidiana. Per quanto riguarda la cooperativa “La Paranza”, le scelte riguardanti la tutela e la salvaguardia dell'ambiente sono state orientate verso l'utilizzo di energia elettrica da fonti rinnovabili, impianti di illuminazione a ridotto consumo energetico e l'introduzione dei QR code per limitare l'utilizzo della carta stampata. In merito, riferisce il Responsabile della comunicazione:

“Attualmente utilizziamo già fonti di energia rinnovabili. Utilizziamo l'energia solare per alimentare la nostra reception, il bar e gli uffici. Per l'illuminazione delle Catacombe abbiamo scelto un impianto a basso impatto energetico e stiamo andando verso la totale riduzione della carta stampata attraverso l'utilizzo dei QR code”.

Anche in “ParteNeapolis” c'è una crescente attenzione verso la tutela ed il rispetto dell'ambiente. La cooperativa è molto attenta alla raccolta differenziata nei propri eventi, durante i quali spesso viene offerto il servizio catering, prediligendo l'utilizzo di materiale di consumo compostabile e prestando attenzione alla differenziazione dei rifiuti. Inoltre, preferiscono affidarsi a fornitori che offrono prodotti alimentari provenienti da filiera certificata. Nel corso dell'intervista la Vicepresidente ci ha tenuto a sottolineare che:

“La scelta è di utilizzare il più possibile materie riciclabili. Quando ci sono i catering ci occupiamo di fare la raccolta differenziata, un'attività non semplice durante un catering. Ci sono alcune cose che però facciamo già a monte, ad esempio quando acquistiamo scegliamo la panetteria che utilizza soltanto prodotti di origine “controllata” e che sia molto attenta alla selezione delle farine e delle materie prime”.

La sostenibilità culturale, infine, è alla base delle attività perseguite da entrambe le cooperative. Il processo di recupero, riqualificazione e valorizzazione dei beni culturali non è orientato esclusivamente alla preservazione del patrimonio culturale, ma ha un importante impatto sulla società. Le attività perseguite, oltre ad avere impatti economici e sociali, generano valore culturale che permette alla comunità di poter giovare della bellezza che era andata persa e di riscoprire luoghi e opere del passato. È opinione condivisa tra le due cooperative che la gestione dei beni culturali non deve essere intrapresa nell'ottica di “conservare”, bensì di valorizzare e sfruttare con una visione futura e di lungo periodo, poiché una società consapevole del proprio passato sarà una società più responsabile del proprio futuro.

L'ultimo driver di successo individuato riguarda il tema della digitalizzazione. L'analisi ed il confronto su questo driver è stata relativamente complessa in quanto presenta sia punti di contatto che di divergenza. Nonostante entrambe le cooperative riconoscano nella digitalizzazione un fattore critico di successo, viene applicato in modi sostanzialmente

differenti. Per la cooperativa “La Paranza” la digitalizzazione e le tecnologie digitali rappresentano uno strumento per la promozione del sito culturale e di supporto ai diversi processi svolti, come ad esempio: la possibilità di accedere al bene tramite Google Arts and Culture (attualmente solo per le Catacombe di San Gennaro e San Gaudioso), il servizio di biglietteria on-line, la presenza di QR code che sostituiscono brochure e dépliant o sistemi di domotica per la gestione dell’illuminazione. A loro detta, le tecnologie digitale sono uno strumento a servizio del “*prima e del dopo*” l’esperienza in loco. Questa loro attitudine è figlia di una ideologia basata sull’esperienza diretta ed il contatto umano. I membri della cooperativa “La Paranza” sono fermamente convinti che la piena bellezza dei beni può essere colta solo attraverso una visita fisica del bene accompagnata da una visita guidata erogata da una guida con una piena conoscenza non solo delle caratteristiche storico-artistiche del bene ma, soprattutto, formata sulla vita e sul percorso di rigenerazione che ha attraversato il bene. Solo così, a loro detta, si può ricevere una “esperienza memorabile”.

“Non abbiamo mai voluto offrire delle esperienze completamente digitali, nemmeno durante la pandemia. È stata una nostra decisione perché altrimenti verrebbe meno l’elemento per noi fondamentale, il contatto umano. Per noi le tecnologie servono a migliorare i processi “del prima e del dopo”, non quelli del durante dell’esperienza. La tecnologia ci aiuta con il sistema di prenotazione on line, oppure consente alle guide di controllare le luci in catacomba, così riduciamo l’esposizione alla luce degli affreschi. Questo è l’uso che noi facciamo della tecnologia”.

La cooperativa “ParteNeapolis”, invece, oltre ad intendere la digitalizzazione come uno strumento di promozione e supporto, trova in esso una alternativa alla visita fisica e, soprattutto, una forma di accessibilità ampliata. Un ambizioso progetto realizzato in collaborazione con l’Università Federico II di Napoli rientrando in un progetto di ricerca PRIN in merito all’accessibilità ampliata dei luoghi, che vada oltre quella fisica, riguarda la creazione di percorsi multimediali che sfruttano la capacità immersiva della realtà virtuale offrendo la possibilità di usufruire di visite personalizzate calibrate sulle diverse e specifiche fasce di utenza che caratterizzano l’attuale pubblico interessato ai beni culturali. Questo approccio consente di creare narrazioni su misura, massimizzando l’impatto culturale ed emotivo. La capacità immersiva della realtà virtuale è stata applicata alla visita della “Sagrestia del Vasari” per consentire alle persone con disturbi autistici di superare la difficile accessibilità dei contenuti culturali delle decorazioni dipinte. L’esperienza di visita virtuale immersiva, mediante video a 360° animati e opportunamente doppiati mediante narrazione basata sui principi della “accessibilità cognitiva for all”, è un’esperienza preparatoria alla visita fisica da parte di questi ragazzi. Ovviamente la possibilità di calibrare la narrazione, il doppiaggio e gli “stimoli” audio-video rende l’esperienza immersiva disponibile per qualsiasi categoria di visitatore. La realizzazione del progetto è stata sviluppata in collaborazione con la cooperativa sociale “Il Tulipano”, la quale nasce per realizzare servizi ed attività per e con persone autistiche e le loro Famiglie. Durante l’esperienza della visita in realtà aumentata della Sagrestia del Vasari, i ragazzi della cooperativa “Il Tulipano” si prestano come guide e facilitatori, creando un ambiente familiare e piacevole. La partecipazione ed il coinvolgimento nelle attività di “ParteNeapolis” di ragazzi autistici ha un immenso valore sociale. Attraverso questa iniziativa viene promossa la sensibilizzazione verso dei ragazzi che, nonostante presentino delle difficoltà, riescono, con il dovuto supporto, ad integrarsi attivamente nella società ed in un contesto lavorativo.

Per offrire una visione d’insieme dei risultati presentati, la tabella 3 sintetizza i dati dei due case study, evidenziando similitudini e differenze nei driver alla base del modello di governance “di successo” analizzato.

Tabella 3 – Sintesi e confronto dei risultati del caso di studio multiplo

Driver	Coop.Soc. "La Paranza"	Coop.Soc. "ParteNeapolis"
Capitale umano	<ul style="list-style-type: none"> – Proveniente principalmente dal quartiere; – Reclutamento basato sulla motivazione e non sulle competenze; – Persone e non dipendenti; – Approcci decisionali ed operativi circolari. 	<ul style="list-style-type: none"> – Persone e non dipendenti; – Approcci decisionali ed operativi circolari.
Vision	<ul style="list-style-type: none"> – Persone al centro del progetto. 	<ul style="list-style-type: none"> – Persone al centro del progetto.
Network	<ul style="list-style-type: none"> – Creazione e promozione di diversi network; – Partecipazione attiva in diversi network; – Sfruttare il network per cogliere opportunità ed intercettare risorse. 	<ul style="list-style-type: none"> – Partecipazione attiva in diversi network; – Sfruttare il network per cogliere opportunità ed intercettare risorse.
Asset	<ul style="list-style-type: none"> – La gestione di un bene di riconosciuto valore rappresenta un "facilitatore" per il successo gestionale dell'iniziativa; – Continuità temporale dei beni gestiti. 	<ul style="list-style-type: none"> – La gestione di un bene di riconosciuto valore rappresenta un "facilitatore" per il successo gestionale dell'iniziativa; – Variazione dei beni gestiti.
Legittimazione	<ul style="list-style-type: none"> – Arrivata dal basso. 	<ul style="list-style-type: none"> – Arrivata dall'alto.
Sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> – Economica: autosufficienza e creazione di posti di lavoro; – Sociale: creazione di benessere sociale; – Ambientale: scelte etiche ed azioni di vita quotidiana; recupero e manutenzione dei beni; – Culturale: consapevolezza del passato per un futuro più "responsabile". 	<ul style="list-style-type: none"> – Economica: autosufficienza e creazione di posti di lavoro; – Sociale: creazione di benessere sociale; – Ambientale: scelte etiche ed azioni di vita quotidiana; recupero e manutenzione dei beni; – Culturale: consapevolezza del passato per un futuro più "responsabile".
Digitalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> – Strumento per la promozione del sito culturale e di supporto. 	<ul style="list-style-type: none"> – Strumento per la promozione del sito culturale e di supporto; – Strumento per una fruizione "ampliata" del sito culturale.

Fonte: Elaborazione propria

6. Considerazioni conclusive

Il paradigma della gestione del patrimonio culturale ha subito diverse evoluzioni negli ultimi anni, soprattutto in Italia, il paese con il più vasto patrimonio culturale riconosciuto. In molti casi, si è osservato un passaggio da una fase di rigorosa attenzione alla tutela, che ha portato alla chiusura e all'abbandono di numerosi siti, ad una fase di eccessivo sfruttamento, caratterizzata da fenomeni quali la turisticizzazione delle grandi città d'arte, il sovraffollamento dei siti culturali e l'attenzione selettiva ai beni più celebri, spesso a scapito di quelli meno noti. Inoltre, la peculiarità del patrimonio stesso, che prevede la compresenza di numerosi attori come proprietari dei beni (Stato, Regioni, Enti locali, privati, associazioni, Chiesa, e così via) non ha favorito i modelli di gestione orientati all'efficacia e all'efficienza, ma piuttosto un'eccessiva proliferazione legislativa e burocratica.

In tempi più recenti, il perpetuarsi di problemi come la scarsità di risorse umane e finanziarie, la burocrazia e il generalizzato stato di abbandono dei beni stessi, insieme al superamento del "mito" del turismo come fenomeno salvifico dei territori, ha permesso l'affermarsi di altri contesti, tra cui la rigenerazione urbana, il valore civico e la sostenibilità. Inoltre, i beni culturali, in quanto "nuova" categoria di beni comuni, non diventano più l'obiettivo degli interventi di governance del settore, ma piuttosto uno strumento per la rigenerazione dei luoghi e, soprattutto, delle persone, come evidenziato nei casi studio esaminati in questo lavoro.

La ricerca condotta conferma la rilevanza dell'adozione di adeguati modelli di governance per consentire, da un lato, la creazione di valore culturale tramite il recupero di beni che vertevano in uno stato di degrado attraverso nuove forme di accessibilità inclusiva ed espandendo le modalità di fruizione e, dall'altro lato, la creazione di valore economico, sociale e comunitario/ambientale.

I risultati della ricerca consentono di rispondere alle due domande di ricerca. Relativamente alla prima ("Quali sono i fattori di successo nella governance dei beni culturali?"), i risultati confermano la rilevanza dei sette driver individuati nel modello teorico proposto: visione, capitale umano, network, asset, legittimazione, sostenibilità e digitalizzazione. In particolare, emerge il ruolo del capitale umano nei processi di rigenerazione urbana e per la creazione di valore civico. L'analisi empirica ha permesso di rispondere a tale prima domanda verificando l'applicabilità del modello teorico sviluppato sulla base della precedente letteratura attraverso lo studio di due realtà significative operanti nella città di Napoli: la cooperativa "La Paranza" e la cooperativa "ParteNeapolis". Infatti, per la fase di *testing* sono state selezionate due delle principali realtà operanti nella città di Napoli che per dimensioni, rilevanza ed attività perseguite risultavano essere dei casi studio estremamente adatti. Tale fase ha dimostrato che nei modelli di governance delle due cooperative i sette driver individuati risultano essere fondamentali per una gestione virtuosa dei beni culturali. I risultati raggiunti, seppur testati su un numero limitato di casi ma sottolineando la loro rilevanza sul territorio considerato, consentono di giungere ad una validazione del modello, permettendo la formulazione di considerazioni generalizzanti.

Con riferimento alla seconda domanda di ricerca ("quali modelli di governance del patrimonio culturale sono più efficaci nella prospettiva dello sviluppo sociale ed economico sostenibile?"), i risultati dimostrano che l'efficacia evidenziata dai due diversi modelli di governance adottati nei due casi di studio, non rende possibile individuare un modello univocamente preferibile ad un altro. Piuttosto, si conferma l'opportunità di sviluppare

modelli di governance che si adattano in funzione alle specificità del contesto di riferimento. Tuttavia, alcuni elementi comuni emergono come punti di forza, ossia: strutture di governance né piramidali né gerarchiche, fondate su approcci decisionali ed operativi circolari; solide relazioni con soggetti esterni, parte di un fitto network di imprese ed enti del terzo settore; la valorizzazione delle potenzialità inesprese di risorse “distintive”, quali beni culturali “unici” di indiscusso e riconoscibile valore storico ed archeologico; la capacità di autofinanziamento, per tradurre la sostenibilità economica in sostenibilità sociale.

Tali risultati offrono un contributo al dibattito teorico, manageriale e istituzionale sul legame che vi è tra sostenibilità, beni culturali e governance.

Sul piano teorico, il presente lavoro contribuisce al filone di ricerca sulla governance del patrimonio culturale proponendo un nuovo modello di governance, fondato su un set di driver di successo, ed evidenziando, tra questi, il ruolo del capitale umano. Rispetto agli studi precedenti, il modello di governance è stato analizzato non solo nella “tradizionale” prospettiva della valorizzazione economica dei beni, ma anche nella prospettiva della valorizzazione delle persone e, tramite esse, del recupero del bene, del territorio e della generazione di ricchezza. Si denota, inoltre, una trasposizione mezzi/fini che rappresenta l'ingrediente principale ed innovativo dei modelli di governance analizzati. Come tale può risultare foriero di nuovi contributi e ricerche. In tal senso, infatti, il modello della public governance (OSBORNE, 2006) è stato spesso accusato di risultare “indefinito”, soprattutto nell'individuare con chiarezza ruoli e responsabilità della platea ampia di stakeholder che tradizionalmente caratterizza l'impiego di tale approccio teorico. All'uopo, la chiarezza sulle finalità potrebbe contribuire a ridurre tali limiti.

Un ulteriore contributo è offerto agli studi sulla cosiddetta “civic wealth creation”. I risultati evidenziano una relazione win-win tra creazione di valore e sostenibilità sociale: il coinvolgimento attivo delle comunità di un territorio, l'inclusione sociale, e la sostenibilità favoriscono la creazione di valore e, allo stesso tempo, accrescono il benessere sociale, migliorando la qualità della vita e rendendo i “territori” più vivibili.

Dal punto di vista manageriale, l'analisi suggerisce possibili *best practice* replicabili, pur tenendo conto adeguatamente dei fattori di contesto, in territori diversi rispetto a quelli dei casi di studio esaminati. Inoltre, il modello proposto può aiutare a focalizzare l'attenzione dei *practitioner* sui fattori che dovrebbero essere presi in considerazione per la definizione del più adeguato modello di governance: da un lato “oggettivi”, quali ad esempio la disponibilità di fonti finanziarie, di competenze professionali e di una leadership e, dall'altro “soggettivi”, come l'importanza di una vision di lungo periodo, la chiarezza sui bisogni del territorio di riferimento, l'esercizio di un metodo innovativo, forme giuridico-gestionali non profit, il ruolo della tecnologia e così via.

Interessanti sono anche le implicazioni per i *policy maker*. Lo studio suggerisce che, in luogo di una farraginoso regolamentazione e di un incremento della già devastante proliferazione legislativa sui beni culturali, occorre favorire una governance dal “basso”, stimolando e sostenendo il protagonismo diretto degli attori e dei fruitori, mediante strumenti finanziari, tecnologici, politiche formative e servizi di supporto logistico.

Il lavoro presenta diverse limitazioni, tra cui la principale riguarda il numero limitato di casi di studio utilizzati per una prima validazione del modello proposto. In tal senso, future ricerche – qualitative e/o quantitative – potrebbero essere condotte per validare ulteriormente il modello di governance delineato.

Per ovviare a tali limiti, ulteriori ricerche potrebbero prevedere di estendere l'analisi svolta a realtà operanti in territori diversi che presentano caratteristiche qualitative e quantitative simili, per poter rafforzare le generalizzazioni del modello proposto.

RAFFAELE FIUME
*Professore Ordinario
di Economia Aziendale*

Università degli Studi di Napoli "Parthenope"
Dipartimento di Studi Aziendali ed Economici

LORIS ANDRIANI
*Professore Ordinario
di Economia Aziendale*

Università degli Studi di Napoli "Parthenope"
Dipartimento di Studi Aziendali ed Economici

ALESSANDRA LARDO
*Professore Associato
di Economia Aziendale*

Università degli Studi di Napoli "Parthenope"
Dipartimento di Studi Aziendali ed Economici

STEFANO MARCIANO
*Dottore di Ricerca
in Economia Aziendale*

Università degli Studi di Napoli "Parthenope"
Dipartimento di Studi Aziendali ed Economici

Bibliografia

AAS C., LADKIN A., FLETCHER J. (2005), "Stakeholder collaboration and heritage management", in *Annals of Tourism Research*, n. 32(1), pagg. 28-48.

AIREOLDI G. (1995), "Modelli di capitalismo e modelli d'impresa: schemi per l'analisi comparata", in AIREOLDI G., AMATORI F., INVERNIZZI G. (a cura di), *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Egea, Milano.

APOSTOLOV M., COCO N. (2021), "Digitalization-based innovation—A case study framework", in *International Journal of Innovation and Technology Management*, n. 18(05), pagg. 2050025.

APPIAH-KUBI E. (2024), "Management knowledge and sustainability reporting in SMEs: The role of perceived benefit and stakeholder pressure", in *Journal of Cleaner Production*, n. 434, pagg. 140067.

ARMSTRONG M. (2008), *Strategic human resource management*, 4ª edizione, Kogan Page, London.

AURELI S., BRONZETTI G., SICOLI G. (2020), "Il legame tra innovazione strategica, capitale intellettuale e tecnologie intelligenti", in *Smart Technologies, Digitalizzazione e Capitale intellettuale: sinergie e opportunità*, Franco Angeli.

AURELI S., DEL BALDO M., DEMARTINI P., PIBER M. (Eds.) (2023a), "*Cultural Heritage as a Trigger for Civic Wealth Creation and Sustainable Urban Development*". Roma TrE-Press, Rome.

AURELI S., DEL BALDO M., DEMARTINI P. (2023b), "Inclusive development & civic wealth in UNESCO sites. A pilot project to regenerate the stables of the Duke Federico da Montefeltro in Urbino", in *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, n. 28, pagg. 73-104.

BACQ S., AGUILERA R. V. (2022), "Stakeholder governance for responsible innovation: A theory of value creation, appropriation, and distribution", in *Journal of Management Studies*, n. 59(1), pagg. 29-60.

BADIA F., DONATO F. (2008), *La valorizzazione dei siti culturali e del paesaggio: una prospettiva economico aziendale*, Olschki, Firenze.

BARTHEL-BOUCHIER D. (2016), *Cultural heritage and the challenge of sustainability*, Routledge, New York.

BERETTA S. (2004), *Valutazione dei rischi e controllo interno*, Università Bocconi, Milano.

BERTINI U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Giappichelli Editore, Torino.

BONIOTTI C. (2023), "The public-private-people partnership (P4) for cultural heritage management purposes", in *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, n. 13(1), pagg. 1-14.

BORIN E., DONATO F. (2023), "Cultural Heritage Alliances for Sustainable Urban and Rural Development", in *Cultural Heritage as a Trigger for Civic Wealth Creation and Sustainable Urban Development*, pagg. 87-102.

BORIN E., ROSSATO L. (2023), "Sustainable Management of International Partnerships for Cultural Heritage Digitization in Brazil", in *Sustainability*, n. 15(21), pagg. 15302.

BOSTRÖM M. (2012), "A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: introduction to the special issue", in *Sustainability: Science, Practice and Policy*, n. 8(1), pagg. 3-14.

BRUNO F., RICCA M., LAGUDI A., KALAMARA P., MANGLIS A., FOURKIOTOU A., ... and VENETI A. (2020), "Digital technologies for the sustainable development of the accessible underwater cultural heritage sites", in *Journal of Marine Science and Engineering*, n. 8(11), pagg. 955.

BRYMAN A. (2016), *Social research methods*, Oxford University Press.

BRYSON J.M. (1995), *Strategic planning for public and nonprofit organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

BURACK E. H. (1991), "Changing the company culture—the role of human resource development", in *Long Range Planning*, n. 24(1), pagg. 88-95.

CAPURRO R., FIORENTO R., GALEOTTI R. M., GARZELLA S. (2023), "The impact of digitalization and sustainability on governance structures and corporate communication: a cross-industry and cross-country approach", in *Sustainability*, n. 15(3), pagg. 2064.

CEPIKU D., MARSILIO M., SICILIA M., VAINIERI M. (2022), "A comprehensive framework for the activation, management, and evaluation of Co-production in the public sector", in *Journal of Cleaner Production*, n. 380, pagg. 135056.

COLLINS J. C., PORRAS J. I. (1996), "Building your company's vision", in *Harvard Business Review*, n. 74, pagg. 65-78.

CORBIN J., STRAUSS A. (2008), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage, Los Angeles, CA.

CORONELLA S., CAPUTO F., LEOPIZZI R., VENTURELLI A. (2018), "Corporate social responsibility in Economia Aziendale scholars' theories: A taxonomic perspective", in *Meditari Accountancy Research*, 26(4), 640-656.

CHRISTINE S., BORIN E. (2023), "Sustainable Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector: Contextualisation, Challenges and Prospects-Editorial to the Special Issue", in *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, n. 48(1), pagg. 1-9.

CODA V. (1984), "La valutazione della formula imprenditoriale", in *Sviluppo & Organizzazione*, fasc. 82.

COSIMATO S., LOIA F., IANDOLO F., VONA R. (2021), "Innovazione sostenibile e piattaforme digitali per i beni culturali: Il caso Clickproject", in *Corporate Governance and Research & Development Studies*, n. 1, pagg. 31-54.

CRISTOFOLI D., ZERBINI F. (2002), "Network e Governance. Un'analisi del nuovo testo di legge sui servizi pubblici locali", in *Azienda Pubblica*, n. 1-2.

DEIDDA GAGLIARDO E. (2002), *La creazione del valore nell'ente locale. Il nuovo modello di governo economico*, Giuffrè, Milano.

DELLA SPINA L., GIORNO C. (2022), "Waste landscape: urban regeneration process for shared scenarios", in *Sustainability*, n. 14(5), pagg. 2880.

DEMARTINI P., MARCHIANI L., MARCHIORI M., SCHIUMA G. (2021), "Connecting the Dots: A Proposal to Frame the Debate Around Cultural Initiatives and Sustainable Development", in *Cultural Initiatives for Sustainable Development*, pagg. 1-19, Springer, Cham.

DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago.

DONATO F. (2021), "Cultura, patrimonio culturale e creatività nelle politiche della ricerca europee / Culture, cultural heritage and creativity in European research policies", in *Il capitale culturale*, n. 24(2021), pagg. 341-359, DOI: 10.13138/2039-2362/2803.

EISENHARDT K. M. (1989), "Building theories from case study research", in *Academy of Management Review*, n. 14(4), pagg. 532-550.

- EISENHARDT K. M., GRAEBNER M. E., SONENSHEIN S. (2016), "Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis", in *Academy of Management Journal*, n. 59(4), pagg. 1113-1123.
- EMERSON J. (2003), "The blended value proposition: Integrating social and financial returns", in *California Management Review*, n. 45(4), pagg. 35-51.
- ERRICHELLO L., MICERA R. (2018), "Leveraging smart open innovation for achieving cultural sustainability: Learning from a new city museum project", in *Sustainability*, n. 10(6), pag. 1964.
- FERRERO G. (1987), *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano.
- FICI L. (2004), *Governance interna, esterna e interistituzionale negli enti locali*, FrancoAngeli, Milano.
- FOROUGH M., DE ANDRADE B., RODERS A. P., WANG T. (2023), "Public participation and consensus-building in urban planning from the lens of heritage planning: A systematic literature review", in *Cities*, n. 135, pagg. 104235.
- FREEMAN E.R. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield.
- GALOR O., MOAV O. (2004), "From physical to human capital accumulation: Inequality and the process of development", in *The Review of Economic Studies*, n. 71(4), pagg. 1001-1026.
- GARAVAN T. N., MORLEY M., GUNNIGLE P., COLLINS E. (2001), "Human capital accumulation: the role of human resource development", in *Journal of European Industrial Training*, n. 25(2/3/4), pagg. 48-68.
- GARLATTI A. (2002), *Deregolamentazione e concorrenza nei servizi pubblici: implicazioni strutturali per l'economia degli enti locali*, Maggioli Editore, Milano.
- GARLATTI A. (2005), *Scelte gestionali per i servizi pubblici locali. Criteri aziendali e quadro normativo*, Cedam, Padova.
- GARLATTI A. (2009), "Pubblico, privato e partenariato come problemi di scelta delle forme di gestione dei servizi", in *L'innovazione della governance e delle strategie nei settori delle public utilities*, Il Mulino, pagg. 35-69.
- GIOVANNI PAOLO II (1991), *Lettera enciclica Centesimus annus*
- GRIECO C., IASEVOLI G., MICHELINI L. (2013), "Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio (Social enterprise and value creation: a taxonomy of models for measuring impact on the ecosystem)", in *Sinergie Italian Journal of Management*, n. 31 (May-Aug), pagg. 61-82.
- GRAEBNER M. E., MARTIN J. A., ROUNDY P. T. (2012), "Qualitative data: Cooking without a recipe", in *Strategic Organization*, n. 10(3), pagg. 276-284.
- GUEST G., MACQUEEN K. M., NAMEY E. E. (2012), *Applied thematic analysis*, Sage, Los Angeles.
- GUZMÁN P. C., RODERS A. P., COLENBRANDER B. J. F. (2017), "Measuring links between cultural heritage management and sustainable urban development: An overview of global monitoring tools", in *Cities*, n. 60, pagg. 192-201.
- HODGE G. A., GREVE C. (2017), "On public-private partnership performance: A contemporary review", in *Public Works Management & Policy*, n. 22(1), pagg. 55-78.
- IMPERIALE F., SANCINO A., FASIELLO R., RICCI P. (2023), "Governing public heritage assets with civil society: exploring the typologies of collaboration by the dominant actor", in *Journal of Management and Governance*, pagg. 1-47.
- INNOCENTE C., ULRICH L., MOOS S., VEZZETTI E. (2023), "A framework study on the use of immersive XR technologies in the cultural heritage domain", in *Journal of Cultural Heritage*, n. 62, pagg. 268-283.
- JONSEN K., JEHN K. A. (2009), "Using triangulation to validate themes in qualitative studies", in *Qualitative Research in Organizations and Management: an International Journal*, n. 4(2), pagg. 123-150.
- JUNG T. H., TOM DIECK M. C. (2017), "Augmented reality, virtual reality and 3D printing for the co-creation of value for the visitor experience at cultural heritage places", in *Journal of Place Management and Development*, n. 10(2), pagg. 140-151.
- JUNG T.H., LEE H., CHUNG N., TOM DIECK M.C. (2018), "Cross-cultural differences in adopting mobile augmented reality at cultural heritage tourism sites", in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, n. 30(3), pagg. 1621-1645.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2008), "Mastering the management system", in *Harvard Business Review*, n. 86(1), pagg. 62-77.
- KRUCZEK Z., GMYREK K., ZIŻKA D., KORBIEL K., NOWAK K. (2023), "Accessibility of Cultural Heritage Sites for People with Disabilities: A Case Study on Krakow Museums", in *Sustainability*, n. 16(1), pagg. 318.
- LAK A., GHEITASI M., TIMOTHY D. J. (2020), "Urban regeneration through heritage tourism: cultural policies and strategic management", in *Journal of Tourism and Cultural Change*, n. 18(4), pagg. 386-403.
- LANDRIANI L. (2012), *Modelli di gestione per le aziende di beni culturali. L'esperienza delle soprintendenze «speciali»*, FrancoAngeli, Milano.
- LAZZERETTI L., SARTORI A. (2016), "Digitisation of cultural heritage and business model innovation: the case of the Uffizi Gallery in Florence", in *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, n. 14, pagg. 945-970.

LI J., KRISHNAMURTHY S., RODERS A.P., VAN WESEMAEL P. (2020), "Community participation in cultural heritage management: A systematic literature review comparing Chinese and international practices", in *Cities*, n. 96, 102476.

LONGO F. (2005), *Governance dei network di pubblico interesse*, Egea, Milano.

LUMPKIN G.T., BACQ S. (2019), "Civic wealth creation: A new view of stakeholder engagement and societal impact", in *Academy of Management Perspectives*, n. 33(4), pagg. 383-404.

MASTROGIUSEPPE M., SPAN S., BORTOLOTTI E. (2021), "Improving accessibility to cultural heritage for people with Intellectual Disabilities: A tool for observing the obstacles and facilitators for the access to knowledge", in *Alter*, n. 15(2), pagg. 113-123.

MILES S., PADDISON R. (2005), "Introduction: the rise and rise culture-led urban regeneration", in *Urban Studies*, n. 42(5/6), pagg. 833-839.

MIOLO VITALI P. (1993), "La valutazione del sistema etico-sociale nel sistema delle decisioni aziendali", in AA.VV., *Scritti in Onore di Carlo Masini*, Egea, Milano.

MOORE M. H. (1997), *Creating public value: Strategic management in government*, Harvard University Press, Cambridge.

MUSSARI R. (1994), "Il "fallimento" della pubblica amministrazione e criteri di valutazione economica", in Mele R., Popoli P. (a cura di), *La gestione delle aziende pubbliche. Principi e tecniche innovative*, ed. Maggioli, Rimini.

NAHEED S., SHOOSHARIAN S. (2022), "The role of cultural heritage in promoting urban sustainability: A brief review", in *Land*, n. 11(9), 1508.

NERDRUM L., ERIKSON T. (2001), "Intellectual capital: a human capital perspective", in *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, n. 2, pagg. 127-135.

ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE – ONU (2006), *Convention on the rights of persons with disabilities*, ONU, New York.

ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE – ONU (2015), *Assemblea Generale A/RES/70/1, Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, Link: [Agenda 2030 ONU Italia](#)

OSBORNE S. P. (2006), "The New Public Governance?", in *Public Management Review*, n. 8(3), pagg. 377-387.

OSBORNE D., GAEBLER T. (1983), *Reinventing Government*, Addison-Wesley, Reading.

PADOVANI E. (2004), *Il governo dei servizi pubblici locali in outsourcing. Il controllo dell'efficacia*, FrancoAngeli, Milano.

POZZOLI S. (2005), "Società di servizi pubblici locali. A chi spetta la governance", in *Azienditalia*, n. 6.

REBORA G., MENEGUZZO M. (1990), *Strategia delle amministrazioni pubbliche*, Utet, Torino.

RINALDI F. M., MAGLIO L., PISARRO I., BASTERRECCHIA L. (2021), "New approaches for cultural heritage: scientific symposium advisory committee—heritage as urban regeneration tool", in *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, n. 11(2), pagg. 170-184.

ROBERTS P. (2000), "The evolution, definition and purpose of urban regeneration", in *Urban regeneration: A handbook*, 1, pagg. 9-36.

RUFFINI R., VALOTTI G. (1994), *Assetti istituzionali e governo delle aziende pubbliche*, Egea, Milano.

SELMANOVIĆ E., RIZVIĆ S., HARVEY C., BOSKOVIĆ D., HULUSIĆ V., CHAHIN M., SLJIVO S. (2020), "Improving accessibility to intangible cultural heritage preservation using virtual reality", in *Journal on Computing and Cultural Heritage (JOCCH)*, n. 13(2), pagg. 1-19.

SEROKA-STOLKA O. (2023), "Towards sustainability: An environmental strategy choice, environmental performance, and the moderating role of stakeholder pressure", in *Business Strategy and the Environment*, n. 32(8), pagg. 5992-6007.

SHELA V., RAMAYAH T., NOOR HAZLINA A. (2023), "Human capital and organisational resilience in the context of manufacturing: a systematic literature review", in *Journal of Intellectual Capital*, n. 24(2), pagg. 535-559.

SHIPLEY R., KOVACS J. F. (2008), "Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience", in *Corporate Governance: The international journal of business in society*, n. 8(2), pagg. 214-228.

SHMELEVA S.E., SHMELEVA I.A. (2009), "Sustainable cities: Problems of integrated interdisciplinary research", in *International Journal of Sustainable Development*, n. 12, pagg. 4-23.

SOINI K., DESSEIN J. (2016), "Culture-sustainability relation: Towards a conceptual framework", in *Sustainability*, n. 8(2), 167.

SOKKA S., BADIA F., KANGAS A., DONATO F. (2021), "Governance of cultural heritage: towards participatory approaches", in *European Journal of Cultural Management and Policy*, n. 11(1), pagg. 4-19.

STAKE R. E. (2006), *Multiple case study analysis*, Guilford Press, New York.

STRAUSS A., CORBIN J. (1998), *Basics of qualitative research techniques*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

STEWART J. (2012), "Multiple-case study methods in governance-related research", in *Public Management Review*, n. 14(1), pagg. 67-82.

STYLIANOU-LAMBERT T., BOUKAS N., BOUNIA A. (2015), "Politics, tourism and cultural sustainability", in AUCLAIR E., FAIRCLOUGH G. (a cura di), *Theory and Practice in Heritage and Sustainability: Between Past and Future*, Routledge, London, pag. 176.

SYMBOLA – FONDAZIONE PER LE QUALITÀ ITALIANE (2023), *Io Sono Cultura 2023: L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*.

UNESCO INSTITUTE FOR STATISTICS (2009), *UNESCO Framework for Cultural Statistics*, UNESCO, Paris.

UNIONCAMERE (2024), *Economia & Imprese Aprile 2024 N.4_Anno III Mensile di informazione tecnica*, Unioncamere, Roma.

WANG N., MA M. (2021), "Public-private partnership as a tool for sustainable development-What literatures say?", in *Sustainable Development*, n. 29(1), pagg. 243-258.

WILKINS A. L. (1984), "The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems", in *Human Resource Management*, n. 23(1), pagg. 41-60.

XIE F., LIU G., ZHUANG T. (2021), "A Comprehensive Review of Urban Regeneration Governance for Developing Appropriate Governance Arrangements", in *Land*, n. 10(5), pagg. 545, 1-28.

YIN R. K. (2009), *Case study research: Design and methods* (Vol. 5), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

ZATTONI A. (2015), *Corporate Governance*, Egea, Milano.

ZBUCHEA A., ROMANELLI M., BIRA M. (2021), "Through the public's Lens: Are museums active members of society? An investigation during the COVID-19 pandemic", in *Cultural Initiatives for Sustainable Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector*. Edited by Paola Demartini, Lucia Marchegiani, Michela Marchiori and Giovanni Schiuma. Cham: Springer, pp. 61-95.