

## Creazione di valore pubblico e governance collaborativa nella gestione di siti culturali

### Public value and collaborative governance in cultural site management

**Krizia Ciangola\***

Università LUMSA, Roma

**Filippo Giordano**

Università LUMSA, Roma – Dipartimento di Giurisprudenza, Economia, Politica e Lingue moderne

DOI: 10.30448/AP.2025.1.04

Sommario: 1. Introduzione – 2. La governance collaborativa – 3. Network governance – 4. Casi di studio: Eremo di Santo Spirito in Majella; Sito termale Bagni di Petriolo – 5. Conclusioni

---

*Il paper indaga ed esplora l'applicabilità di alcuni modelli di network governance al fine di suggerire adeguate soluzioni di management per contrastare il fenomeno della gestione occasionale e casalinga dei piccoli siti culturali. Attraverso un'analisi della letteratura sono indagate le relazioni tra i diversi modelli di gestione e le performance organizzative delle reti. Attraverso la metodologia delle multiple case study vengono portate alla luce due esperienze che permettono di dimostrare la correlazione tra i fattori esterni, tra cui il posizionamento, la natura degli attori e il ruolo degli stessi, e la scelta del modello di gestione. Dall'analisi comparativa emerge che la gestione è determinata dal ruolo che gli stakeholder assumono nel network e dalla natura e dagli obiettivi che ciascun ente decide di mettere in gioco.*

---

*The paper explores the applicability of some network governance models to suggest appropriate management solutions to counter the phenomenon of occasional management of small cultural sites. Through a literature review, the study investigates the relationships between different management models and the organizational performance of networks. Through the methodology of multiple case studies, two experiences are brought to light to demonstrate the correlation between external factors, including positioning, the nature of actors and their roles, and the choice of management model. The comparative analysis shows that management is determined by the role stakeholders play in the network and the nature and objectives of each stakeholder.*

---

*Le document explore l'applicabilité de certains modèles de gouvernance de réseau afin de suggérer des solutions de gestion appropriées pour contrer le phénomène de la gestion occasionnelle des petits sites culturels. Grâce à une analyse de la littérature, l'étude examine les relations entre les différents modèles de gestion et la performance organisationnelle des réseaux. Grâce à la méthodologie des études de cas multiples, deux expériences sont mises en lumière pour démontrer la corrélation entre les facteurs externes, y compris le positionnement, la nature des acteurs et leur rôle, et le choix du modèle de gestion. L'analyse comparative montre que la gestion est déterminée par le rôle que les parties prenantes jouent dans le réseau ainsi que par la nature et les objectifs de chacune d'entre elles.*

---

\*Autore corrispondente; e-mail: k.ciangola@lumsa.it

Articolo ricevuto il 28/02/2024 – accettato il 17/07/2024

Parole chiave: management beni culturali, governance collaborativa, gestione della rete  
Keywords: cultural heritage management; governance collaborative; network management  
Mots clés: gestion du patrimoine culturel; gouvernance collaborative; gestion des reseaux

## 1. Introduzione

Il concetto di governance collaborativa è emerso negli anni Novanta per colmare le carenze evidenziate dal new public management (Kooiman e Van Vliet, 1993, Bekke et al., 1995). Da allora l'amministrazione ha assunto il ruolo di attore centrale con il compito di favorire le relazioni tra le parti coinvolte nei processi di governance (Meneguzzo, 1995, Borgonovi 2002), sviluppando soluzioni condivise e reti inter-organizzative. Allo stato attuale nel mondo del cultural Heritage, ed in particolare dei beni culturali definiti "minori", non sempre esiste un modello omogeneo di gestione: da un'analisi empirica ciò che spesso emerge è una "non gestione" o una "gestione casalinga", caratterizzata da aperture occasionali o affidate alla disponibilità di squadre di volontari. Ciò su cui si intende ragionare in questo paper è la necessità di mettere a sistema dei modelli di gestione che possano valorizzare l'azione della comunità e degli altri enti del territorio. Nella prima parte si illustra il concetto di gestione partecipata e si mostrano modelli di network governance già applicati al mondo dei beni culturali ed in particolare ai siti Unesco. Nella seconda parte del paper si presentano due casi studio e si ragiona sui modelli di gestione che essi stanno adottando, portando alla luce gli elementi chiave per la sistematizzazione del modello.

## 2. La governance collaborativa

Secondo l'analisi della letteratura la definizione di "governance collaborativa" è caratterizzata da approcci differenti e non ben definiti: se da un lato alcuni studiosi hanno tentato di determinare gli obiettivi, le qualità e i principi generali, dall'altro sembra impossibile adottare una definizione unica, piuttosto si mira a descrivere le procedure e le componenti che la determinano (Gash, 2017).

Le forme di governance collaborativa sussistono a diversi livelli di governance poiché sono pensate per risolvere problemi politici di diverso genere (Ghose, 2005; Davies e White, 2012; Emerson et al. 2012). Affinché possano adempiere a tale ruolo è necessario che le comunità siano incoraggiate alla partecipazione affinché forniscano soluzioni a problemi che conoscono nel dettaglio (Plummer e Fitzgibbon 2004, Ghose 2005, Davies e White 2012), poiché sono le comunità stesse a trarre vantaggio da una prospettiva di gestione (dei beni nel caso specifico) interistituzionale. (Xavier e Bianchi 2020). Altro elemento indispensabile per il successo della governance collaborativa è rappresentato dal mantenimento degli equilibri: non tutte le iniziative di collaborazione iniziano con un accordo definitivo (Sørensen and Torfing 2021) ma tutti gli attori devono ragionare secondo una coscienza collettiva, attraverso una collaborazione legittimata da procedure eque (Hicks et al, 2008; Emerson et al., 2012). È, a tal fine, essenziale che ci siano dei facilitatori che gestiscano le relazioni (Martini, 2013), mantenendo un dialogo collaborativo (Bidwell e Ryan, 2006) e un processo decisionale congiunto (Hicks et al., 2008; Ansell e Gash, 2012).

Dal punto di vista gestionale deve esistere un sistema pluralistico così da esaminare uno stesso fattore da diversi punti di vista e affrontare uno stesso problema attraverso differenti approcci, risolvendo il problema con strumenti flessibili e innovativi capaci di fronteggiare ostacoli e imprevisti. Senza dubbio, l'attuazione della governance collaborativa richiede una leadership forte in un ambiente inter-organizzativo attraverso l'adozione di un approccio basato sull'ecosistema per incorporare tutti gli individui, le tecnologie e le istituzioni coinvolte nel processo di erogazione del servizio (Petrescu 2019).

Come si è detto nell'introduzione, a partire dagli anni 2000 il campo della pubblica amministrazione ha subito dei cambiamenti: attori pubblici e privati non hanno la capacità di risolvere autonomamente problemi sociali sempre più complessi, l'autorità politica e amministrativa è sempre più frammentata e le pubbliche amministrazioni tendono ad aprire i loro confini per risolvere tali conflitti. In tal senso la governance collaborativa e la network governance rappresentano gli approcci utili a concettualizzare tale trasformazione. (Sørensen, Bryson e Crosby 2021, Wang e Ban, 2023). Ciò che distingue la governance collaborativa da altri approcci multi stakeholder è la sinergia che si sviluppa dal processo decisionale congiunto in cui "gli stakeholder inventano nuovi modi di vedere e rispondere ai problemi sociali" (Hicks et al., 2008). Dunque, ciò che si mira a promuovere in tale processo non è la partecipazione o l'adesione politica, ma la comprensione e il consenso reciproco. (Mitchell e Shortell, 2000; Gerlak e Heikkla, 2006, Hicks et al. 2008), poiché la governance collaborativa si basa sulla forza della relazione tra ciascun partner (Gash, 2017).

Alla luce di questo si elencano di seguito gli elementi necessari per il funzionamento di un sistema di governance collaborativa: (Gash 2022):

- la fiducia e il rispetto tra i partner già dalla fase iniziale del progetto;
- un contesto istituzionale favorevole e collaborativo;
- la possibilità di creare un'interconnessione e un'interdipendenza per permettere ad ogni partner di immedesimarsi nei bisogni degli altri.
- promuovere la legittimità, agente vincolante per l'impegno degli stakeholder, e la credibilità di tutti i partner per garantire a tutti un'equità di trattamento;
- una leadership determinata alla facilitazione che non adotti e un approccio top down ma sia in grado di costruire e mantenere le relazioni, scegliendo rappresentati in grado di alleviare le tensioni e promovendo il dialogo tra le parti. Deve dunque chiarire i ruoli, garantire la trasparenza e creare strategie continue per contrastare disallineamenti.

Va inoltre considerato che ciascuna organizzazione avrà la sua identità e la sua struttura già ben definita (Hodges et al. 2013), ed essa deve

coesistere con le altre identità. L'obiettivo comune è rappresentato dalla possibilità di creare un'identità condivisa, che sia frutto dell'insieme degli attori ma che sia distinta da essi; la leadership facilitatrice deve dunque far coesistere realtà opposte all'interno di una visione unica (Ghose, 2005). In tal senso il principio di maggioranza ha una valenza importante: dovendo basare la strategia sul consenso, pur volendo essere inclusivi, in alcuni casi gli stakeholder dovranno trovare dei compromessi al fine di mantenere la partecipazione di tutti e non rischiare la ritirata da parte uno o più attori (Taylor, De Loe, 2012). Uno dei punti di debolezza è rappresentato dalla possibilità che la governance partecipata non riesca a rappresentare l'ottimo sistema di governo e cada sotto le alte aspettative dei membri del collettivo, soprattutto se gli attori non adottano principi di flessibilità: in tal caso le parti si disperdono e si riduce anche la possibilità di una partnership futura. (Davies et White, 2012). In ogni caso la governance collaborativa, se ben gestita, è in grado di rappresentare complessi sistemi di rete pur assumendosi un alto rischio di riuscita.

In particolare, nel management del patrimonio culturale è necessario adattare degli strumenti strategici al caso pratico poiché il modello rappresenta un prototipo che non può essere adatto a tutti i siti. Deve dunque esistere un sistema informativo efficace che permetta forme di conoscenza complete (scientifica, culturale, esperienziale) (Fish et al., 2010; Taylor e De Lo, 2012) e un dialogo aperto e chiaro fatto di regole condivise. Inoltre, il processo di gestione deve essere percepito come un approccio utile e praticabile, escludendo una gerarchia o un sistema di controllo pubblico/statale. Secondo alcuni studiosi (Barile e Saviano 2012; Orlandini et al. 2014), nel sistema di governance, in particolar modo nelle pratiche di valorizzazione, è necessario coinvolgere il territorio nella sua interezza. Se da un lato la comunità rappresenta "il pubblico" in relazione ai quali si sviluppa l'azione di governo, da un altro lato, essa appartiene strutturalmente al territorio e, in tale posizione, può assumere un ruolo tanto nel sistema di governo, partecipando in varie forme al processo decisionale, quanto nella struttura operativa, come componenti di natura sistemica. Si tratta dunque di gestire un sistema in cui è protagonista il coinvolgimento diretto di utenti, cittadini e comunità nella programmazione ed erogazione di servizi di cui loro stessi beneficiano (Parks, et al., 1981 & 1999; Ostrom 1996).

### **3. Network governance**

Gli studi sul network governance sono molteplici e complessi: viene affrontato il concetto di rete attraverso diverse teorie e attribuendo diverse definizioni. In questo studio si prendono in considerazione i network sulla base della tipologia di attori facenti parte dello stesso, differenziando le reti caratterizzate da enti pubblici, da quelle popolate da enti privati.

Gli studiosi classificano le forme di governance della rete in base a due variabili:

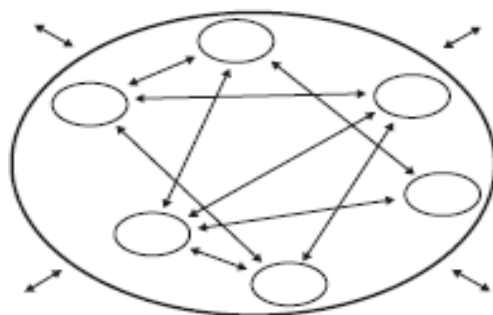
- la prima riguarda la possibilità di far intervenire o meno un ente mediatore;
- la seconda, correlata alla prima, riguarda la provenienza (interna o esterna al gruppo) del mediatore.

Sulla base di queste analisi sono stati teorizzati alcuni modelli di governance ben esplicitati in un recente studio di Mastrodascio. (Mastrodascio et al. 2022):

### *Self governance network*

In questo modello (Figura 1) tutti gli attori svolgono azioni di governance formali e informali ed il processo decisionale è regolato dal principio di fiducia e dalle norme di reciprocità. Il potere è equamente distribuito tra i membri (es. dimensioni, risorse, competenze ecc) e nessun attore ha prevalenza sull'altro, sia al livello organizzativo che decisionale. Tale modello corrisponde alla teoria della governance relazionale di Bell (Bell et al. 2009) e al modello di governance di Muller-Seitz (Müller-Seitz 2012). È utilizzato soprattutto per network di piccole dimensioni posti in un medesimo territorio (Kenis e Provan, 2009) soprattutto nell'ambito dei servizi sociali dove l'impegno reciproco dei soggetti è indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi, mentre non risulta utilizzato in network composti da imprese private.

Figura 1 – Self governance network



Network's members jointly involved in the network governance



Strong relationship

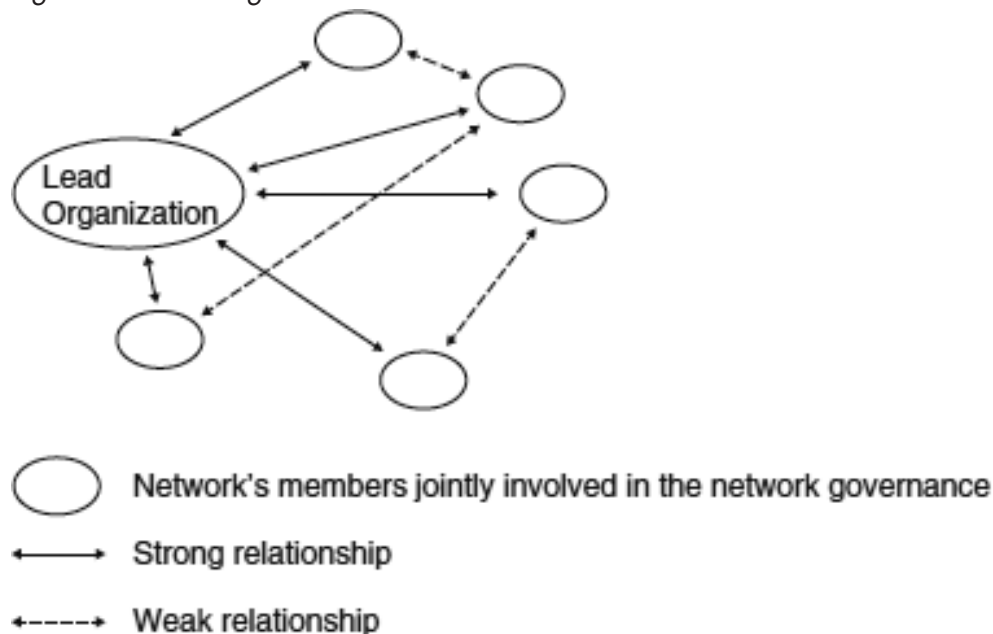
Fonte: Mastrodascio et. al 2022

### *Lead-organization*

In questo modello (Figura 2) un attore ha il ruolo di leader responsabile della gestione della rete, il quale funge da coordinatore principale (Provan e Milward 2001). Tale modello permette di superare gli ostacoli relativi alla mancata collaborazione organizzativa del sistema di auto-

governo. Lo stakeholder centrale si occupa dell'organizzazione attraverso azioni di raccordo con gli altri membri della rete, coordinando le loro azioni al fine di raggiungere gli obiettivi singoli e collettivi. Un punto di debolezza è rappresentato dall'eventuale sfiducia nel leader: alcuni attori possono leggere nell'atteggiamento del capofila la volontà di perseguire solamente interessi personali e conseguentemente si rendono meno disponibili alla collaborazione. Dunque, il soggetto coordinante deve godere della fiducia assoluta degli altri membri e deve essere un "mediatore disinteressato" (Martini, 2013). Per tale motivo si è assunta la tendenza a far ricoprire tale ruolo da un ente del terzo settore, che data la natura no profit (Krashinsky, 1986) rappresenta l'ideale di *superpartes*. Tale modello è utilizzato sia nel settore pubblico (Graddy e Chen 2006; Chen e Graddy 2010) che in quello privato.

Figura 2 – Lead Organization Network

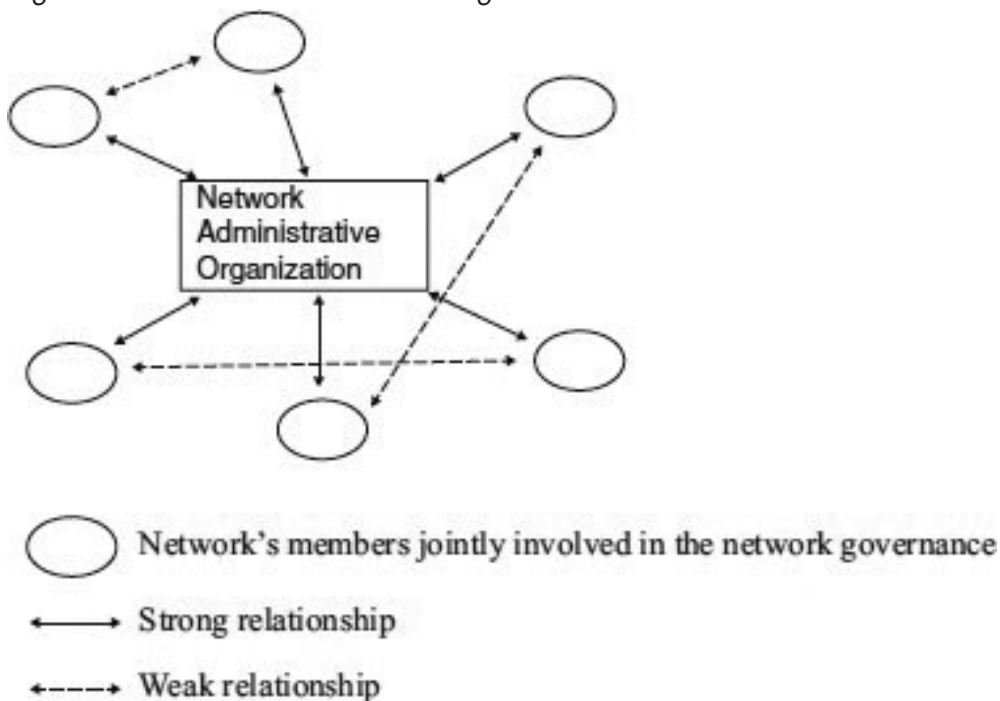


Fonte: Mastrodascio et. al 2022

#### Network Administrative Organization (NAO)

Tale modello (Figura 3) sembra essere uno dei sistemi del management dei beni culturali più utilizzato sia su scala nazionale, che su scala locale. Caratteristica è la presenza di un'entità amministrativa esterna, creata appositamente allo scopo di governare il network (Provan et al. 2007; Provan e Kenis 2008). L'ente esterno deve dunque fungere da facilitatore, limitandosi a coordinare e sostenere la rete, senza intervenire nelle dinamiche politiche e decisionali. Maggiore è il numero degli stakeholder del network, maggiore deve essere la struttura formale dell'ente esterno. (Evan e Olk 1990; Provan et al. 2004; McEvily e Zaheer 2004).

Figura 3 – Network Administrative Organization



Fonte: Mastrodascio et al. 2022

#### 4. Casi di studio

Si è deciso di adottare la metodologia dell'analisi qualitativa poiché consente di comprendere i fattori che agiscono sul comportamento degli individui o delle entità organizzative. Nel caso specifico per questo studio è stata impiegato il metodo del *multiple case study*, strumento che permette di analizzare come e perché determinati fenomeni si ritrovano in un preciso contesto (Edmondson e McManus 2007), rispondendo dunque alle esigenze di contestualizzare modelli generici in specifici siti. In particolare, la scelta di analizzare più casi studio presenta vantaggi in termini di attendibilità del dato e rigore sull'osservazione del fenomeno (Concoran et al. 2004). Inoltre, attraverso il confronto è possibile ottenere una visione più ampia del "problema" indagato e dunque individuare un maggior numero di soluzioni.

I due siti in esame sono stati scelti dagli autori per il particolare interesse che essi rappresentano: si è scelto di selezionare due piccoli siti culturali che non fossero particolarmente noti ma che rappresentassero un buon esempio di gestione. La particolarità del sito Bagni di Petriolo è rappresentata dall'appartenenza ad una multinazionale, quale Unipol-sai, particolarmente attenta al destino del bene, esempio di raro nell'intero territorio italiano. L'Eremo di Santo Spirito è stato scelto per la capacità di generare valore e lavoro all'interno di un piccolo comune abruzzese, anche esso elemento di rarità.

I siti sono stati selezionati dagli autori per la presenza di caratteri co-

muni ed elementi differenziali che possano spiegare i fenomeni che influiscono sulla scelta del modello di gestione. I due siti analizzati sono caratterizzati dalla compresenza di stakeholder e da un processo di governo partecipato, seppur a diversi livelli. Elemento comune ai due casi studio è un sistema di gestione che ha portato in luce siti precedentemente non accessibili o accessibili solo parzialmente.

Sono stati scelti inoltre luoghi culturali che nonostante il loro valore storico ed identitario non hanno sempre goduto del favore della collettività. I casi analizzati hanno un ulteriore elemento comune: la presenza di almeno un ente del terzo settore nel sistema di governo, utile a comprendere qual è il ruolo degli enti del terzo settore per la gestione dei beni culturali.

Contestualmente sono stati selezionati dei casi studio che riportassero forme gestionali diverse (es. composizione del network) per analizzare il riscontro delle stesse sul modello di gestione. In particolare, l'Eremo è di proprietà di un ente locale (Comune) mentre i Bagni di Petriolo sono di proprietà privata. Tale differenziazione ha permesso di analizzare il comportamento della proprietà in base alla propria natura. Il ruolo e la forma degli attori del network raggiungono diversi livelli di complessità nei due siti che, come si spiegherà di seguito, determinerà diverse scelte organizzative e di governo.

### *Eremo di Santo Spirito a Majella*

*Tabella 1 – Scheda del sito Eremo Santo Spirito a Majella*

<b>Nome</b>	Eremo di Santo Spirito a Majella	
<b>Collocazione</b>	Comune di Roccamorice (PE), Parco Nazionale della Majella, arroccato sul massiccio montuoso.	
<b>Ente proprietario</b>	Comune di Roccamorice	
<b>Ente gestore</b>	Cooperativa Riparossa	tipologia contratto: affidamento
		durata contratto: 2020 - 2029
		Attività svolte: gestione, organizzazione, visite, foresteria, bookshop
		Operatori impiegati: 5 cooperativa + stagionali
<b>Rapporti con altri soggetti operanti</b>	Majambiente	Tour operator per organizzazione escursioni e networking con altri siti
<b>Finanziamenti</b>	Finanziamenti regionali ottenuti dal Comune, finanziamenti erogati dalla presidenza del Consiglio, finanziamenti da parte del parco regionale della Majella	
<b>Situazione pregressa e interventi</b>	2015 area sottoposta a restauri con l'impossibilità raggiungere alcune zone del sito. Interventi 2015 - 2018: messa in sicurezza percorsi esistenti, ampliamento percorsi di visita (ripristino balaustre e rimozione piante infestanti) riqualificazione dell'area, restauro esterno della chiesa, restauro interno Palazzo del Principe, restauro dei dipinti nella chiesa e nella cripta, progetto per il parcheggio	

*Storia e gestione del sito*

Il sito di Santo Spirito a Majella, posto nel comune di Roccamorice, in provincia di Pescara, è un monastero incastonato nella roccia di cui non si hanno informazioni circa la data di edificazione, ma possibilmente costituito prima del XI secolo da Monaci benedettini del monastero di Montecassino. Con la soppressione degli ordini monastici del 1807, il monastero fu definitivamente abbandonato ed i beni al suo interno portati a Roccamorice. La particolarità di questo sito è legata alla sua posizione: esso si trova arroccato sul massiccio montuoso della Majella, all'interno dell'omonimo Parco Naturale, sulla via degli eremi ma distante rispetto al comune di cui fa parte e a tutte le arterie principali. La bellezza del luogo corrisponde alla difficoltà di raggiungimento dello stesso, soprattutto in inverno, motivo che comporta un'apertura stagionale. Attualmente la proprietà di questo sito appartiene al comune che, inizialmente, ha affidato ad un ente del terzo settore la gestione temporanea del bene (dal 2015 al 2019) per permettere la salvaguardia dello stesso. L'esigenza di dare avvio a questo progetto è nata dall'amministrazione nel 2015, la quale aveva la necessità di creare una nuova modalità di gestire la cosa pubblica a partire dal simbolo identitario del luogo, l'Eremo. Si è dunque dato avvio ad un progetto di gestione sperimentale per la tutela di un monumento in stato di emergenza conservativa. Questo ha permesso non solo di uscire dallo stato di abbandono e di creare valore per il sito stesso attraverso l'apertura di percorsi chiusi, ma anche di coinvolgere all'interno del progetto un gruppo di giovani presenti sul territorio formatosi poi in Cooperativa. Il metodo operativo messo in atto ha permesso dunque la nascita di un contratto per una cooperativa di giovani del luogo coinvolti inizialmente nelle attività di bigliettazione e visite guidate. I ricavi di tale attività sono confluiti nelle casse della Cooperativa che a sua volta ha impiegato i fondi nella manutenzione e nella pulizia del bene. Dal 2015 questo tavolo di lavoro triangolare (Comune, ente mediatore e Cooperativa locale) ha dato vita alla gestione del sito. Tale apertura ha generato una spaccatura all'interno del territorio: una parte fortemente coinvolta nella valorizzazione del luogo, l'altra completamente disinteressata al destino dell'Eremo.

Nel 2020, alla fine del mandato, avendo raggiunto gli obiettivi di salvaguardia del bene e di attivazione delle comunità come soggetto primario per la gestione, l'ente mediatore ha concluso il suo operato in tale sito. La gestione è dunque conseguenzialmente passata alla Cooperativa locale, fino a quel momento soggetto affidatario dei servizi di bigliettazione e visite guidate. I giovani del luogo si sono costituiti in una società cooperativa a responsabilità limitata, forma giuridica che prevede che si rispetti il criterio di spirito cooperativo e mutualità prevalente.

L'attuale gestione è così organizzata: all'ente proprietario sono delegati i restauri straordinari al quale solitamente sopperisce con fondi

pubblici provenienti dalla Regione; la manutenzione, le visite guidate e i servizi ordinari sono invece in capo alla cooperativa che è l'unico ente a gestire il sito e si occupano con il proprio personale di tutte le attività. Per la valorizzazione del sito ci si avvale della collaborazione di professionisti specializzati in determinati servizi, quali compagnie teatrali e band per concerti.

Implicazioni e ricadute gestionali

- *Stagionalità*: nei periodi di bassa stagione sono consentite aperture straordinarie per i gruppi e vengono organizzate visite con scuole e ritiri spirituali. Nei periodi di chiusura, dati dall'impossibilità di raggiungere il sito, si svolgono attività di pianificazione e interventi di manutenzione straordinaria prima della riapertura primaverile.
- *Aumento ingressi*: Gli ingressi a partire dal 2020 hanno registrato una costante crescita ed attualmente toccano picchi di 20000 visitatori. Si punta su una destagionalizzazione attraverso un pubblico attivato da tour operator, parrocchie e altri operatori. In caso di grandi gruppi sarebbe necessaria collaborazione con un investitore per l'acquisto di navette.
- *Apertura attività ricettiva e shop*: dal 2022 è stata aperta la foresteria come attività ricettiva di monastero laico ed uno shop per la vendita di souvenir.
- *Networking con eremi vicini*: da maggio 2023 la cooperativa ha fatto una fusione per incorporazione all'interno della società cooperativa Majambiente, gruppo che dal 1994 si occupa di escursionismo nella Majella. Tale scelta vuole permettere al sito di entrare in contatto con gli altri beni posti sui medesimi sentieri e permette alla gestione di valutare una nuova tipologia di turismo esperienziale per cui è necessario il networking territoriale.

### *Modello di gestione*

Analizzando la gestione di questo sito alla luce di quanto precedentemente teorizzato sembra evidente come questo sito abbia, nel tempo, cambiato modello di gestione: inizialmente si era affermata una gestione di tipo *network administrative organization* in cui l'ente terzo era stato selezionato appositamente per condurre la gestione e raccordare gli altri due attori.

Dall'analisi empirica si evince che attualmente il modello più vicino è quello del *Lead organization* e il soggetto coordinatore è Majambiente che non solo si occupa del sito e dei servizi ma funge anche da capofila per l'organizzazione di tutte le attività che coinvolgono il bene.

Il soggetto gestore risulta essere l'unico soggetto organizzativo che si assume le responsabilità della cooperazione svolgendo dunque il vero ruolo di leadership. Oltre alla gestione, infatti, si assicura di mantenere vivi gli interessi di tutti gli stakeholder affinché il network continui ad esistere.

*Sito Termale Bagni di Petriolo*

Tabella 2 – Scheda del sito termale Bagni di Petriolo

<b>Nome</b>	Sito Termale Bagni di Petriolo	
<b>Collocazione</b>	Comune di Monticiano (SI), all'interno di due Riserve Naturali	
<b>Ente proprietario</b>	Unipolsai	
<b>Ente gestore</b>	In fase di costruzione. Attualmente Italia Nostra (fase transitoria)	Coordinamento, rapporto con stakeholder (università, comune, proprietà), formazione persone del luogo (per nascita futuro ente gestore).
<b>Rapporti con altri soggetti operanti:</b>	UnipolSai	Proprietà, ente decisore, coordinamento lavori di restauro.
	Comune di Monticiano (SI)	Finanziamento parte delle attività strumentali del sito (es. Parcheggio, es. servizio di bike sharing).
	Locanda	Attività ricezione alberghiera e servizi di ristorazione
	Università di Siena e Università di Firenze	Scavi archeologici, ricerche storico – artistiche
	Comunità e associazioni locali	Persone interessate al sito ed in particolare gruppo giovani ragazzi che si stanno formando per visite guidate del sito culturale e gestione altri servizi
	Comune di Civitella Paganico (GR)	Comune a cui il sito è più vicino. Ruolo marginale nella gestione ma stakeholder importante per il coinvolgimento della popolazione
<b>Finanziamenti:</b>	Finanziamenti ministeriali ottenuti dal Comune, finanziamenti privati da parte di UnipolSai	
<b>Situazione pregressa e interventi</b>	Nel 2015 il sito verteva in uno stato di degrado che rischiava di peggiorare con la costruzione del viadotto della Siena Grosseto. Salvaguardia del sito, restauro dello stesso e avvio del processo di valorizzazione. Riapertura della Locanda.	

*Storia e gestione del sito*

I bagni di Petriolo sono un sito termale ubicato nella riserva naturale del Farma, nome dell'omonimo fiume lungo la quale la riserva si sviluppa. Il sito si trova nel comune di Monticiano (SI) al confine con il vicino comune di Civitella Paganico (GR); raro esempio di stabilimento termale fortificato di epoca medievale è formato da una cinta muraria che si conserva nella quasi totalità, tre torri facenti parti del percorso murario, un edificio a due piani con una chiesa nella parte superiore (quota strada) e un loggiato con vasche nel piano inferiore (quota sponda fluviale). Il percorso murario è interrotto per circa 20 metri nella parte in cui scorre la strada provinciale dividendo in due il sito. Nella sponda destra del Fiume è presente l'area archeologica e le vasche libere, a cui si accede direttamente dalla strada. Al di fuori delle mura sono collocate una locanda con annesso ristorante e le cosiddette terme nuove, sito costruito

negli anni 2000. La proprietà dei bagni di Petriolo e delle due limitrofe costruzioni suddette appartengono ad Unipolsai che ha acquisito la parte relativa al sito delle terme nuove negli ultimi anni. Dal punto di vista della conservazione e della tutela il sito attualmente versa in una situazione di restauro avanzato ma non ancora completo, mentre per quanto riguarda la valorizzazione una serie di soggetti stanno gettando le basi per una collaborazione.

Il progetto per la nuova gestione nasce dopo una segnalazione da parte della sezione senese di Italia Nostra sullo stato di degrado del bene che avrebbe visto il peggioramento con la costruzione della strada di cantiere utilizzata per il passaggio dei mezzi pesanti di trasporto. Italia Nostra nel 2015 ha preso i contatti con Unipol in qualità di ente proprietario, Anas, responsabile della strada e le amministrazioni locali, al fine di ridurre tale impatto e prendere provvedimenti per la salvaguardia. Tale processo, iniziato con lo studio del sito, ha condotto alla creazione di progetti di restauro e valorizzazione dello stesso. Italia Nostra si è quindi rivolta al territorio, attraverso un programma di interviste ad amministratori, imprenditori e rappresentanti di associazioni operanti sul territorio. Un punto di debolezza del sito è rappresentato da una comunità irrispettosa che non solo si è insediata con frequenza h24 ma attraverso atteggiamenti poco decorosi ha allontanato coloro i quali si recavano per il turismo termale e la popolazione locale, ponendo l'intero sito in condizione di degrado sociale. Lentamente, infatti, la locanda ha chiuso i battenti (riaperta solo alla fine del 2022) e con essa la manutenzione è venuta sempre più a mancare. Tra i punti di criticità è annoverabile anche la presenza della strada suddetta che divide in due il sito interrompendo le mura e creando una vera e propria ferita nel sito. Anche nelle terme moderne si è verificato un limite gestionale dato da un'incompletezza dell'impianto rispetto al progetto originario che è dunque costato un intervento di restauro e valorizzazione.

Ciò che attualmente si sta cercando di costruire è un processo di gestione che prevede diversi attori (Tabella 2). Secondo quanto dichiarato da Raniero Maggini, consulente di Italia Nostra, l'obiettivo della gestione sarà, non solo quello di attirare un turismo responsabile e di alta qualità, ma anche di rivolgersi alla comunità, valorizzando il sito attraverso la sua vocazione culturale originaria. Con tale obiettivo i diversi attori dovranno coordinarsi al fine di raggiungere un equilibrio di governo che sia solido e basato su indirizzi governativi chiari, fatti di regole e fini condivisi da tutti i partner.

Implicazioni e ricadute gestionali

- *Restauro del sito e possibilità di accesso*: con l'avvio del processo di gestione sono stati avviati i lavori di restauro che hanno portato alla luce gran parte delle mura, permesso l'apertura di una delle torri dove è nato il Muba e porta Siena. Attualmente i lavori sono in fase di completamento.

- *Progettazione partecipata*: il progetto di valorizzazione è in fase di costruzione e ha visto una progettazione partecipata attraverso laboratori a partire dal 2017, raccogliendo i ricordi e i suggerimenti degli utilizzatori del luogo, informandoli e aggiornandoli sui progressi dei restauri.
- *Apertura della Locanda*: a partire dal 2022 la Locanda che si trova sul sito è stata riaperta al pubblico e offre servizi di ristorazione e ricettività.
- *Acquisto di parte del complesso dallo stesso proprietario*: l'acquisto delle terme nuove da parte di Unipolsai, già proprietario del complesso termale, è avvenuto di recente, a seguito di una mancata gestione da parte della Provincia e di tentati affidamenti che non hanno prodotto efficienti risultati. La presenza di un unico proprietario facilita i processi di gestione futuri e permette una maggiore spendibilità del sito.

### *Modelli di gestione*

Alla luce di quanto finora detto il modello maggiormente in linea con quanto delineato nel precedente capitolo è quello del *Network Administrative Organization*, il cui leader è rappresentato, attualmente, da Italia Nostra. Seppur tale progetto è ancora in via di definizione l'impostazione attuale, il numero e la complessità degli stakeholder e le interazioni finora tessute sembrano rispecchiare una tipologia di modello organizzativo in cui ad una linea comune di indirizzo si affiancano le necessità dei singoli. Tutti gli interlocutori sono interessati alla valorizzazione del sito di Bagni di Petriolo ma al medesimo tempo ciascuno sta portando avanti, in raccordo con gli altri, i propri interessi. Si esclude per tale sito l'applicazione del modello *Self Governance*, in primis perché inappropriato per reti caratterizzate dalla presenza di aziende profit quali la proprietà e la gestione della locanda; inoltre pur essendo un sistema organizzativo localizzato in un piccolo territorio, gli interessi in atto sono imputabili ad un ampio numero di stakeholder e la gestione autonoma rischierebbe di raggiungere un livello di complessità molto ampio che mal gestito può portare alla rottura della rete. Il ruolo della proprietà in questo caso specifico non è disinteressato ma risulta essere ben integrato all'interno delle dinamiche del network ed è necessario il dialogo con gli altri stakeholder, a partire dal Comune su cui insiste, per passare alla cooperativa giovanile che si sta formando e agli altri interlocutori che prestano servizio nel sito. È infine possibile ipotizzare che il modello della *Lead Organization* possa trovare spazio nel momento in cui l'attuale capofila Italia Nostra si tirerà fuori da tale processo come sua consuetudine. Da quel momento la gestione organizzativa potrebbe essere in capo ad uno degli attori interni al network, a patto che riesca ad ottenere dagli altri stakeholder un buon grado di fiducia, elemento essenziale per la riuscita di tale sistema governativo.

## 5. Conclusioni

### *Il ruolo degli stakeholder*

Tabella 3 – Gli stakeholder del network

Nome	N. attori	Tipologia attori
<b>Eremo di Santo Spirito a Majella</b>	3	1 Comune 1 Cooperativa 1 Tour Operator/altri enti proponenti.
<b>Sito Termale Bagni di Petriolo</b>	7	1 Comune 1 Provincia 2 Aziende private 1 Associazione terzo settore 1 Comunità 1 Ente locale

Entrambe i siti in esame hanno iniziato il processo di restauro, e conseguentemente di valorizzazione e apertura al pubblico, attraverso la mediazione di un ente esterno che ha preso in carico il coordinamento curando il rapporto con la proprietà, avviando il progetto di gestione e di valorizzazione coinvolgendo un ulteriore attore che è rappresentato dalla comunità e delle associazioni. Possiamo in primis sottolineare l'importanza che gli enti del terzo settore giocano nei processi di gestione partecipata, fungendo al contempo da mediatori per le relazioni e da attivatori delle comunità, creando sul territorio occasioni di lavoro e restituendo valore pubblico a siti culturali. È attribuibile all'ente del terzo settore anche la nuova affezione ai due siti e quindi una riscoperta anche dal punto di vista sociale.

Nonostante ciò, il modello di governance si è sviluppato in maniera diversa: nell'Eremo di Santo Spirito la gestione è coordinata da un solo ente, il quale funge da leader del sistema, dall'altro lato i Bagni di Petriolo vedranno una gestione fortemente integrata, in cui la proprietà si interfaccia, tramite un ente di raccordo esterno, con le istituzioni e i cittadini. L'elemento differente della tipologia di proprietà, pubblica in un caso e privata nell'altro, non è determinante nella scelta del modello di gestione, quanto la composizione e il ruolo degli attori. Sicuramente nel sito toscano il numero di attori determina una complessità maggiore nel bilanciamento degli interessi del network e tale complessità deve essere gestita da un ente che può agire come mediatore disinteressato (Martini, 2013) e coordinare tutti gli attori al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Nel sito abruzzese, invece, il Comune è da intendersi come un portatore d'interesse, poiché percepisce parte dei proventi, ma non come un attore attivo del network. Inoltre, i proventi non vengono devoluti sulla base di una percentuale degli incassi della bigliettazione bensì è stabilito un totale annuo da devolvere indipendentemente dai ricavi. Tale elemento chiarisce il ruolo dell'amministrazione che non è direttamente interessata, dal punto di vista economico, all'obiettivo e al risultato. Ciò

che emerge dunque è una forte leadership da parte dell'attuale soggetto gestore, e un rapporto di fiducia ben strutturato tra i diversi membri del network che permette un equilibrio della rete e il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati per il sito.

Se si confrontano i due siti è possibile denotare, da un lato, una sistema basato sulla forza di un singolo intorno alla quale orbitano dei portatori di interessi con scarsi livelli di partecipazione, dall'altro un alto tasso di partecipazione di numerosi stakeholder organizzati da un ente di raccordo esterno. La differenza di questi due modelli ha portato però a risultati molto simili: salvaguardia e restauro del sito, apertura al pubblico, nuova affezione da parte della comunità, valorizzazione del territorio, possibile messa in rete con altri siti (già avvenuta per Santo Spirito, ipotizzabile per Petriolo), creazione di posti di lavoro per giovani del luogo.

Se la prima riflessione è quella dell'evidente ricaduta positiva sul territorio e la necessità di mettere a sistema, con qualunque modello, i beni culturali minori, la seconda riguarda i fattori che influenzano la scelta del modello. Quest'analisi ci permette di comprendere che il modello di governance non dipende solamente dal numero e dalla natura degli attori, ma soprattutto dal ruolo che gli attori scelgono di giocare nel network, il contributo che ogni stakeholder decide di mettere in campo in base ai propri interessi. Se per esempio la proprietà del sito abruzzese decidesse di assumere un ruolo attivo il modello adottato potrebbe diventare quello del Self Governance.

Ciò che dunque è auspicabile per i manager dei piccoli siti culturali caratterizzati dalla presenza di più stakeholder è di ambire a una rete di attori in cui sia *in primis* presente un ente del terzo settore che attivi la comunità, un leader che riesca a bilanciare e mantenere vivi gli interessi di tutti, attraverso il mantenimento di obiettivi individuali e che riesca al contempo ad ottenere la fiducia di tutti. Ma deve al contempo essere flessibile ai cambiamenti e in grado di adattarsi a quanto accade all'esterno. Al fine di comprendere quale modello adottare deve *in primis* interrogarsi su chi sono gli stakeholder, su quali obiettivi intendono raggiungere singolarmente e su quanto siano disposti ad impegnarsi per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Deve inoltre considerare sempre la comunità come uno degli stakeholder. È necessario poi chiarire quali siano gli interessi di ciascuno al fine di pianificare una strategia atta a mantenerli.

Rispettando tali criteri dovrebbe poter ottenere un modello flessibile capace di restare saldo sul territorio.

Tutti i modelli presentati sono applicabili ai siti culturali minori, purché esistano interazioni stabili e frequenti tra i membri del network, rapporti di fiducia regolamentati da norme chiare e condivise e l'assenza di una linea gerarchica di comando della rete. Tale elemento non deve essere confuso con un'assenza di leadership poiché costituisce uno dei fattori critici che portano alla rottura del network. Appare evidente, però, che in

progetti legati al management culturale non sia facile che due stakeholder coesistano alla pari e si possa applicare il modello del Self Governance.

Sintetizzando i risultati finora ottenuti e volendo fornire utili strumenti ai gestori

dei piccoli siti culturali caratterizzati dalla presenza di almeno 2 stakeholder si può dire che:

- la presenza di un ente del terzo settore facilita l'avvio dei processi di gestione ed è un utile strumento per il coinvolgimento delle comunità.
- il coinvolgimento delle comunità è un aspetto importante che permettere la futura sostenibilità del sito.
- i modelli e le forme di gestione devono essere scelti sulla base della motivazione del leader e sugli interessi e gli obiettivi di tutti gli stakeholder principali. Una leadership forte deve godere della fiducia di tutti gli altri attori del network.
- la natura degli enti non ha un ruolo preponderante ai fini della costruzione del network ma può averlo se tale natura condiziona la motivazione.

#### *Limiti della ricerca e futuri studi*

Il principale limite della ricerca è rappresentato dalla mancata verifica dei modelli di governance attraverso definiti parametri di output.

Si evidenzia inoltre un numero di casi studio troppo esiguo per delineare ulteriori conclusioni.

#### **Bibliografia**

- BIANCHI C., NASI G., RIVENBARK W. C. (2021), "Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges", in *Public Management Review*, 23(11).
- CENTOFANTI E., DI GIOVANNI A. (2000) *Gli eremi di Roccamorice*, Stanford: GTE Corporation.
- GASH A. (2017) Cohering Collaborative Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1).
- GASH A. (2022), "Collaborative governance", in ANSELL C., TORFING J. (edited by) *Handbook on Theories of Governance*, Northampton: Edward Elgar Publishing, pp. 497-509.
- KENIS P., PROVAN K.G. (2009), "Towards an exogenous theory of public network performance", *Public Administration*, 87(3).
- MARTINI B. (2013), "I tavoli di governance e la governance territoriale dei grandi attrattori culturali.", in CIRELLI C., GIANNONE M., NICOSIA E. (a cura di), *Percorsi creativi di turismo urbano*, Bologna: Patron, pp. 196-215.
- MATRODASCIO M. et al. (2022) *Leadership and Performance in Public Sector Networks*, Springer International Publishing.
- MICATI E. (2021), *Erimi d'Abruzzo. Guida ai luoghi di culto rupestri*, Pescara: Carsa Edizioni.

- PAOLELLA A. (a cura di) (2022), *Bagni di Petriolo. Restauro e valorizzazione*, voll. 1 e 2, Firenze: Edifir.
- PROVAN K.G., MILWARD H.B. (1995), "A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems", *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1–33.
- PROVAN K.G., KENIS P. (2008), "Models of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2).
- WANG H., BAN B. (2023), "Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements". *Public Management Review*, 25(6).
- XAVIER J. A., BIANCHI C. (2020), "An Outcome-based Dynamic Performance Management Approach to Collaborative Governance in Crime Control: Insights from Malaysia", *Journal of Management and Governance*, 24(10).