

Collana del Centro Universitario Studi Aziendali (CUSA)
“Quaderni di Ricerca Economico-Aziendale: Teoria e Casi”
coordinata da Marcantonio Ruisi (Università di Palermo)

Comitato scientifico

Andreas Michele (Università di Trento)
Baldarelli Maria Gabriella (Università di Bologna)
Consiglio Stefano (Università di Napoli — Federico II)
Costa Massimo (Università di Palermo)
Della Corte Valentina (Università di Napoli — Federico II)
Fabio La Rosa (Università di Catania)
Fortuna Fabio (Università Telematica N. Cusano — Roma)
Invernizzi Giorgio (Università L. Bocconi — Milano)
Liberatore Giovanni (Università di Firenze)
Meneguzzo Marco Giuseppe (Università di Roma “Tor Vergata”)
Ricciardi Antonio (Università della Calabria)
Rusconi Gianfranco (Università di Bergamo)
Sorci Carlo (Università di Palermo)

Comitato di Redazione

Bernini Francesca (Università di Pisa)
Ciao Biagio (Università Milano-Bicocca)
Cincimino Salvatore (Università di Palermo)
Garibaldi Roberta (Università di Bergamo)
Quarchioni Sonia (Università di Palermo)
Ruggiero Pasquale (Università di Siena)

La collana di quaderni di economia aziendale che qui presentiamo si offre quale opportunità per gli studiosi della disciplina di presentare alla comunità scientifica i risultati della propria attività di ricerca secondo una prospettiva — lato sensu — metodologica che in via complementare tenda prevalentemente ad affiancare alla riflessione teorica, l'evidenza empirica di specifici casi di studio. Le pagine dei quaderni, ancorché testimoni dello sforzo di ricerca degli autori, non offriranno necessariamente considerazioni compiute, piuttosto potranno anche presentarsi come prime conclusioni, o comunque come asserzioni meritevoli di ulteriore riflessione. Nella direzione di arricchire lo studio condotto e auspicabilmente di migliorarne i risultati, si è ritenuto opportuno concepire la collana secondo la logica del “canale aperto”, cioè di una possibile interlocuzione scientifica degli autori con i lettori del testo, i quali potranno con gli stessi confrontarsi utilizzando l'indirizzo di posta elettronica che verrà messo a loro disposizione.

Il nostro auspicio è quello che la collana possa rappresentare davvero un'occasione, soprattutto per i giovani studiosi, di sistematizzare i propri sforzi di ricerca avendo a disposizione un supporto che superi i limiti imposti dall'economia di spazio che una rivista o un volume di proceeding congressuali inevitabilmente comportano.

Nel ricordare che la responsabilità ultima dei contenuti di ogni lavoro ricade eminentemente sugli autori delle ricerche, si vuole manifestare la volontà di accogliere anche volumi collettanei, con contributi molteplici elaborati e proposti intorno ad un tema, ad ogni modo preferibilmente sviluppati secondo il sinergico connubio di speculazione teorica ed osservazione di campo.

Ad maiora!

Marcantonio Ruisi

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Il volume è stato sottoposto a un referaggio secondo le modalità del processo Double Blind Review (doppio referaggio anonimo): il coordinatore della collana nomina tra i membri del comitato scientifico un responsabile del processo di revisione e due revisori all'interno dell'elenco dei reviewer della collana. Il responsabile del processo viene incaricato di ricevere il lavoro e di trasmetterlo ai due revisori prescelti. Il processo di referaggio si basa sull'assoluto rapporto di anonimato tra autore e revisori e si conclude entro due mesi dalla presentazione del volume. I revisori sono proposti dal coordinatore e dagli altri membri del comitato scientifico tra i professori ordinari e associati e tra i ricercatori (a tempo indeterminato e determinato) delle discipline economico aziendali appartenenti all'ordinamento accademico italiano e internazionali aventi ruoli equipollenti rispetto agli studiosi nazionali.

MICHELA MAGLIACANI

**LE AZIENDE CULTURALI SOTTO
I RIFLETTORI DELLA VALORIALITÀ
TRA RESILIENZA E SOSTENIBILITÀ
MODELLI TEORICI E CASI PRATICI**

prefazione di

MARCANTONIO RUISI





©

ISBN
979-12-5994-457-3

PRIMA EDIZIONE
ROMA 24 SETTEMBRE 2021

La bellezza salverà il mondo
FÈDOR DOSTOËVSKIJ, *L'idiota* (1869)

- 11 *Prefazione*
di Marcantonio Ruisi
- 15 *Introduzione*
- 25 **Capitolo I**
L'eredità culturale per l'economia aziendale
- 1.1. Premessa, 25 – 1.2. *Cultural heritage* e suoi attori, 26 – 1.3 I caratteri di azionalità degli istituti di cultura, 30 – 1.3.1. *Comunità di persone, Organizzazione, Autonomia decisionale/Responsabilità*, 31 – 1.3.2. *Il riconoscimento giuridico*, 35 – 1.3.3. *Missione e finalità*, 37 – 1.3.4. *Il patrimonio*, 40 – 1.3.5. *I processi di creazione di valore*, 42 – 1.4. Il sistema produttivo culturale e creativo, 44 – 1.5. Il progetto museale “La scienza a portata di mano”, 46 – 1.5.1. *La metodologia della ricerca*, 47 – 1.5.2. *Risultati ottenuti dall'osservazione etnografica*, 48 – 1.5.3. *Discussione*, 51 – 1.6. Riflessioni di sintesi, 54
- 57 **Capitolo II**
La “valorialità” delle aziende culturali
- 2.1. Premessa, 57 – 2.2. La co-creazione di valore in ambito culturale, 59 – 2.3. La valorialità economica, 63 – 2.3.1. *Il modello delle 3E*, 63 – 2.3.2. *Misurazione e reportistica*, 67 – 2.4. La valorialità socio-culturale, 72 – 2.4.1. *La mappatura degli stakeholder*, 73 – 2.4.2. *Misurazione e reportistica*, 74 – 2.5. L'esperienza dei Musei Civici del Castello Visconteo di Pavia, 78 – 2.5.1. *Risultati sulla valorialità economica*, 80 – 2.5.2. *Risultati sulla valorialità socio-culturale*, 82 – 2.6. Riflessioni di sintesi, 85
- 89 **Capitolo III**
La digitalizzazione del valore culturale: driver di resilienza?
- 3.1. Premessa, 89 – 3.2. La tecnologia digitale nella prospettiva della co-creazione, 90 – 3.3. La nozione di resilienza negli studi economico-aziendali, 93 – 3.4. Un'indagine sui musei universitari italiani durante la pandemia da COVID-19, 96 – 3.4.1. *Motivazioni e obiettivi dello studio*, 96 – 3.4.2. *Metodologia della ricerca*, 97 – 3.4.3. *Risultati ottenuti*, 100 – 3.4.4. *Discussione*, 110 – 3.5. Riflessioni di sintesi, 111

- 115 **Capitolo IV**
Il ruolo delle aziende culturali per lo sviluppo sostenibile
4.1. Premessa, 115 – 4.2. Le linee di indirizzo europee, 117– 4.3. La cultura per l'Agenda 2030, 121 – 4.4. Gli indicatori UNESCO di sostenibilità, 127 – 4.5. Alcune esperienze di eccellenza, 135 – 4.5.1. *Nota metodologica*, 136 – 4.5.2. *La Reggia di Caserta, Patrimonio dell'umanità dal 1997*, 138 – 4.5.3. *Palermo, Capitale italiana della cultura 2018*, 139 – 4.5.4. *Lucca, UNESCO Learning City 2020*, 141 – 4.5.5. *Discussione dei risultati*, 142 – 4.6. Riflessioni di sintesi, 145
- 147 **Capitolo V**
Le sfide gestionali della sostenibilità per le aziende culturali
5.1. Premessa, 147 – 5.2. Sostenibilità, *capacity building*, legittimità organizzativa, 148 – 5.3. Sostenibilità e ciclo di vita aziendale, 156 – 5.4. Casi di studio, 160 – 5.4.1. *Il caso del Museo Kosmos*, 162 – 5.4.2. *Il caso del Tuscan Mining Geopark*, 167 – 5.5. Riflessioni di sintesi, 172
- 177 **Capitolo VI**
Pianificare per valorizzare il patrimonio culturale
6.1. Premessa, 177 – 6.2. Cosa significa pianificare, 178 – 6.3. Le fasi della pianificazione, 181 – 6.4. La roadmap della creazione di valore, 187 – 6.5. Il progetto di un network culturale lombardo, 191 – 6.6. Riflessioni di sintesi, 199
- 201 *Conclusioni*
- 205 *Bibliografia*
- 221 *Ringraziamenti*

Prefazione

di Marcantonio Ruisi¹

Il testo di Michela Magliacani tesse pagine dedicate alla riflessione speculativa intorno a taluni principi e modelli di gestione dei beni culturali, con casi di studio che non di rado danno testimonianza delle potenzialità operative di specifiche teoriche, ovvero dell'efficace impiego di determinate tecniche e metriche o della opportuna reiterazione di definite prassi. La domanda di ricerca sottesa all'intero lavoro attiene al ruolo della cultura come volano di uno sviluppo socio-economico che sia sostenibile soprattutto rispetto all'orizzonte tracciato dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e quindi ai 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs).

Il settore dei beni culturali si offre come straordinario laboratorio di sperimentazione di modelli e processi di creazione del valore, capace di prefigurare nuove tendenze e orientamenti da proiettare con gli idonei adattamenti ad altri contesti, ambiti e comparti dell'economia pubblica, d'impresa e del non profit. Il ruolo sempre più marcato di "visitatori" rivestito dai fruitori dell'offerta culturale in assetto di *prosumer*, oggi amplificato dalle potenzialità messe a disposizione dalle tecnologie digitali, apre spazi di generatività di prodotti e servizi ad alto contenuto di creatività secondo approcci ibridi *top-down* e *bottom-up*, per cui un'offerta base viene dai fruitori rivisitata, integrata, riconcettualizzata secondo i propri interessi e le modalità di *engagement* preferite. È un dato inconfutabile la richiesta di maggior protagonismo, di coinvolgimento della domanda secondo una prospettiva esperienziale e relazionale che l'era Covid ha per certi versi amplificato nei desideri e nelle aspettative e ancora più qualificato in termini di soste-

¹ Professore Ordinario di Strategie e politiche aziendali, Coordinatore del Master in Economia e Management dei Beni Culturali e del Patrimonio UNESCO, Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche dell'Università degli Studi di Palermo.

nibilità - *in primis* - ambientale. La *gamification* che negli ultimi anni sta impattando sulla progettazione e il design dell'offerta ne dà una vivida dimostrazione.

Laboratorio di sperimentazione anche per il ruolo avocato dalla o assegnato alla comunità locale; emblematica è - tra le altre - l'esperienza della cosiddetta "archeologia pubblica" - tanto cara a Giuliano Volpe - che concretizza processi di partecipazione dal basso nella generazione di conoscenza, nonché di tutela, valorizzazione, fruizione e gestione del patrimonio archeologico, e in senso più ampio, culturale e paesaggistico. Certamente pertinente è il richiamo al "turismo relazionale" di cui parlammo già nel 2004 riflettendo sul ruolo attivo della popolazione locale nel promuovere un'azienda o ancor più una destinazione; il riferimento era al *settore dell'offerta e della domanda di servizi e beni a valenza ampiamente turistica realizzati e fruiti attraverso una combinazione di relazioni - innanzitutto - interpersonali in cui i soggetti generatori/confezionatori al di là di un mero orientamento alla vendita, fanno proprio un atteggiamento di sentita e condivisa ospitalità che recuperi il gusto di far scoprire la bellezza e la peculiarità del proprio patrimonio storico, artistico, folkloristico, eno-gastronomico e soprattutto d'umanità; ed in cui gli utilizzatori da semplici consumatori finali, diventano soggetti generatori di valore, protagonisti possibilmente chiamati a completare attivamente la stessa offerta turistica*. Tutto ciò ricomprendendo implicitamente tra i suddetti generatori/confezionatori la popolazione locale.

La creazione di valore, o meglio di Valore con la maiuscola, non è solo questione di testa e di muscoli, cioè di lucidità e lungimiranza di *vision* e volontà di mettere in campo le risorse disponibili; occorre l'esercizio di virtù imprenditoriali e manageriali, a partire dalla consapevolezza delle proprie potenzialità e dei propri deficit, insieme con le esigenze di "cantierabilità" dei progetti e quindi dei partenariati necessari per raggiungere gli *output* e gli *outcome* desiderati. La filosofia aristotelica parlerebbe di "prudenza" come virtù che partendo dalla conoscenza della realtà interna ed esterna aiuta a prendere la decisione più opportuna per il bene dell'istituzione e per quello comune. Il richiamo implicito è allora alla virtù dell'umiltà che stimola a guardare dentro e fuori di sé e ad aprirsi alla condivisione e alla relazione con l'altro, a fare squadra perché la complessità attuale degli ecosistemi inibisce un impegno solitario e autoreferenziale. Il Valore si genera a

partire dal capitale umano su cui si fa affidamento, dai valori imprenditoriali e dalla cultura aziendale che detto capitale incarna, dai modelli organizzativi chiamati a gestire e governare le risorse umane dell'istituto economico considerato, dallo stile di *leadership* vissuto nel quotidiano e dai meccanismi operativi predisposti, ivi inclusi, ovviamente, quelli relativi ai processi di monitoraggio e controllo delle performance. Il Valore si genera grazie alle congeniali *partnership* che configurano la costellazione di cui si fa parte - consapevolmente o inconsapevolmente - e che spinge non di rado l'orizzonte competitivo oltre il perimetro territoriale tradizionalmente considerato aprendo a logiche di *network*. Il Valore si genera nel rispetto della sostenibilità ambientale; Ahmet Muhtar Kent, già CEO di The Coca-Cola Company, sosteneva che “se business e pianeta non diventano sinonimi, l'idea non può funzionare”, ancora più questo deve valere nel *cultural heritage*.

Dalla lettura del testo emerge una considerazione dei beni culturali come *asset* di resilienza, come roccaforte – “beni rifugio” - contro l'impovertimento sociale, economico e antropologico; risalta l'importanza di provvedere ad una loro oculata gestione anche grazie alla dotazione di strumenti di natura – *lato sensu* – economico-aziendale che possano tornare utili in fase di pianificazione e di controllo.

Molte sfide e tanta responsabilità si prospettano all'orizzonte per chi è chiamato a progettare, a realizzare e a monitorare i vari processi che attengono alla tutela, valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale di un territorio o di un intero Paese. Alcuni puntuali spunti e lungimiranti suggerimenti e suggestioni si rintracciano nelle pagine qui offerte all'attenzione dei lettori.

Introduzione

Il presente studio tratta delle sfide che gli istituti di cultura, con particolare riguardo ai musei, stanno affrontando non soltanto in relazione alla condizione ormai “fisiologica” della precarietà delle risorse finanziarie e umane a disposizione per svolgere attività di grande valore per la società e l’economia del Paese, ma anche rispetto alle priorità stabilite a livello sovranazionale dall’Agenda 2030 per la quale la cultura rappresenta una tema strategico per il raggiungimento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) a livello nazionale, regionale e cittadino.

La disciplina economico-aziendale sta offrendo un supporto scientifico alla gestione del patrimonio culturale già dalla fine degli anni ’90. Il dibattito accademico su tale argomento si è sviluppato principalmente nell’ambito del convegno dell’Accademia Italiana di Economia Aziendale, riguardante “La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale” (AIDEA Siena, 1998). Da tale sede è emerso il concetto di istituto di cultura come azienda derivato dall’applicazione dei principi del New Public Management all’intero settore pubblico, comprensivo di tutte quelle organizzazioni che gestiscono patrimoni culturali intesi come beni comuni. Da allora gli economisti aziendali hanno indagato i vari “luoghi di cultura”, dai musei ai teatri (Zan et al., 2015), dai parchi archeologici alle biblioteche/archivi, focalizzando l’attenzione sui processi di creazione di valore, sulle funzioni di indirizzo e di controllo, sulle tecniche contabili di misurazione e rendicontazione del valore nella prospettiva interna e degli stakeholder, nonché sui modelli organizzativi di singole realtà, di sistemi o reti culturali (Sibilio e Donato, 2012; Sibilio, 2014; Sibilio e Matacena, 2020).

Da tale contributo sono emerse delle sinergie importanti fra accademici e professionisti del settore tanto da riconoscere, unanimemen-

te, l'importante supporto dell'economista aziendale nel favorire i processi di apprendimento organizzativo basati sulle logiche del controllo di gestione, della programmazione strategica e dello *stakeholder engagement*. Ciò è dimostrato dai vari studi pubblicati in riviste nazionali ed internazionali del settore scientifico disciplinare considerato, ma anche in quelle manageriali generiche.

La letteratura economico-aziendale richiede, tuttavia, maggiori studi sulle modalità operative con cui le aziende, con particolare riguardo a quelle culturali, sono chiamate a contribuire allo sviluppo sostenibile dei territori (Guthrie et al., 2010; Osborne et al., 2014; Pinz et al., 2018; Moldavanova and Goerdel, 2018).

Dalle precedenti osservazioni è emersa l'idea di questo lavoro che mira, appunto, a dare una interpretazione del ruolo della cultura nell'economia e nella società a fronte delle nuove sfide derivanti dall'emanazione dell'Agenda 2030, senza trascurare la contingenza scaturita dall'emergenza pandemica da COVID-19. Lo studio intende offrire, infatti, dei modelli concettuali basati sull'empiria che possano risultare utili per una buona gestione di quel patrimonio che è espressione dell'eredità culturale (*cultural heritage*) delle comunità locali.

L'obiettivo di fondo di questa ricerca è, infatti, quello di sviluppare un percorso cognitivo ed esplorativo del contesto operativo degli istituti di cultura che in quanto depositari della memoria culturale delle collettività, sono chiamati a promuovere e valorizzare tale patrimonio – tangibile ed intangibile – mediante l'applicazione di competenze manageriali capaci di creare valore non solo di tipo socio-culturale, ma anche economico. Quest'ultimo può derivare da processi erogativi di servizi che sono capaci di stimolare il tessuto imprenditoriale locale, con particolare riguardo agli operatori dei vari comparti del sistema produttivo culturale e creativo (Piber, 2020).

Il presente lavoro intende, così, contribuire ad ampliare la conoscenza delle aziende culturali e del loro operato onde rifuggire dagli slogan retorici che riconoscono alla cultura un ruolo centrale per lo sviluppo socio-economico e ambientale delle comunità territoriali, ma ad essi non si affiancano proposte operative capaci di dare concretezza a tale potenzialità. Se infatti è chiaro il "perché" le aziende sono chiamate a gestire beni di inestimabile valore intrinseco per l'umanità ed altrettanto lo è il "cosa", cioè, le attività che permettono di promuovere, tutelare e valorizzare i medesimi, diversamente il "come" è ancora oggetto di dibattito sia fra accademici di diverse discipline sia fra stu-

diosi e professionisti del settore. Da qui è scaturita la finalità principale di questo studio: comprendere se e come le aziende culturali siano in grado di creare valore alla luce dei “nuovi” scenari socio-economici e politici orientati verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile di cui all’Agenda 2030 che, tuttavia, recentemente sono stati colpiti dall’emergenza pandemica da COVID-19. Come gli istituti di cultura possano garantire l’economicità dei processi di creazione di valore in condizioni di austerità, nonostante l’alta missione attribuita ad esse non solo dalla normativa nazionale, ma anche dagli organismi sovranazionali che puntano proprio sulla cultura per risollevare dal degrado il pianeta, le persone e per garantire a tutti la prosperità? Tale macro-obiettivo di ricerca è stato perseguito attraverso studi che hanno come comun denominatore la “valorialità” delle aziende culturali, esplorate nella loro quotidianità. Essa è stata indagata in contesti fisiologici, m in emergenziali indotti da shock esterni, nonché rispetto alle politiche di sviluppo sostenibile stimulate, altresì, da bandi di finanziamento, locali e europei. Rispetto al primo contesto di indagine (condizioni fisiologiche dell’ambiente esterno), la finalità conoscitiva sopra esposta è stata declinata nelle seguenti domande di ricerca:

1. *Se e come gli istituti di cultura, quali aziende, sollecitano l’imprenditorialità del settore produttivo culturale-creativo?*
2. *Se e come le aziende culturali misurano e rendicontano il valore creato e diffuso agli stakeholder?*

Relativamente al contesto emergenziale indotto dalla pandemia da Covid-19, è stata indagata la “valorialità” in termini di resilienza. In particolare è stata focalizzata l’attenzione sull’ICT, come uno dei principali strumenti di comunicazione diffusi nel terzo millennio. Da qui è mersa la seguente domanda di ricerca:

3. *Se e come la tecnologia digitale genera resilienza nelle aziende culturali?*

Con riferimento agli stimoli indotti dalle politiche pubbliche orientate a realizzare gli obiettivi di sviluppo sostenibile, lo studio ha cercato di dare un contributo teorico ed empirico anche in questo aspetto, indagando il ruolo delle aziende culturali nel dare concreta realizzazione all’Agenda 2030 a favore del Pianeta, delle Persone e della Prosperità. La “valorialità” è stata, quindi, esplorata nella prospettiva della sostenibilità. Tale studio ha cercato di dare risposta alle seguenti domande di ricerca:

4. *Se e come i modelli di sviluppo sostenibile attivano processi di apprendimento organizzativo nelle aziende culturali?*
5. *In che modo la sostenibilità può essere interiorizzata come valore e pratica organizzativa? Come può essere legittimata dalla comunità di individui interna ed esterna al perimetro aziendale?*
6. *Come innestare la cultura della pianificazione e del controllo nei processi di valorizzazione del cultural heritage?*

Per rispondere alle precedenti domande, la ricerca ha scelto di adottare una metodologia qualitativa-interpretativa, propria delle scienze sociali a cui si riconduce l'economia aziendale (Fattore, 2005). I metodi di indagine adottati sono quelli proposti dalla letteratura manageriale per rispondere alle domande sul "se" ed il "come" si è sviluppata una pratica manageriale in un determinato contesto organizzativo (Flyvbjerg, 2006).

I risultati scaturenti dalla ricerca sul campo sono stati discussi, criticamente, rispetto a quadri interpretativi riconducibili alla teoria del valore e della sua co-creazione, con riferimento specifico ai primi due quesiti di indagine e quelli basati sul paradigma della resilienza e della sostenibilità, rispettivamente, in relazione alla terza ed alle ultime tre domande di ricerca.

Il limite del presente elaborato, intrinseco all'uso dei metodi di analisi prescelti, riguarda la robustezza degli esiti ottenuti che sono principalmente ascrivibili al contesto esplorato (Yin, 2017). Tuttavia, la triangolazione delle fonti (Jack e Raturi, 2006), dei metodi (case study, survey, osservazioni etnografiche) e dei risultati discussi in sedi congressuali ha reso significativi i modelli concettuali che ne sono scaturiti, anche se ovviamente richiedono ulteriori convalide mediante studi su realtà organizzative similari operanti in altri territori del nostro Paese o all'estero (Tabella 1).