

**Profili economici e manageriali per la *governance* delle istituzioni culturali:  
il caso dei siti UNESCO**  
*Economic and Managerial profiles for the Governance  
of Cultural Organisations: The Case of the UNESCO World Heritage Sites*

Francesco Badia, Fabio Donato, Enrica Gilli<sup>1</sup>

Università degli Studi di Ferrara, Laboratorio TekneHub

[francesco.badia@unife.it](mailto:francesco.badia@unife.it), [fabio.donato@unife.it](mailto:fabio.donato@unife.it), [enrica.gilli@unife.it](mailto:enrica.gilli@unife.it)

---

## Abstract

Nell'attuale dibattito in materia di gestione del patrimonio culturale, un particolare rilievo sta assumendo la tematica della configurazione e dell'implementazione dei sistemi di *governance*, volti a regolare il funzionamento dei rapporti fra i molteplici soggetti coinvolti nelle politiche di tutela e valorizzazione, soggetti che normalmente fanno parte del settore pubblico. In questo dibattito, si inserisce in particolare la tematica della *public governance*, ossia la capacità, da parte dei soggetti pubblici istituzionali, di configurare, nella propria azione di governo, un sistema di incentivi che permetta lo sviluppo di azioni convergenti da parte di tutti i soggetti coinvolti, secondo quelle che sono le finalità strategiche definite dagli stessi soggetti pubblici. Un'efficace *governance* pubblica si mette in atto tramite lo sviluppo di un elaborato sistema di conoscenze e la cura delle relazioni con gli altri soggetti interni ed esterni alla pubblica amministrazione. I siti dichiarati "patrimonio dell'umanità" dall'UNESCO costituiscono in questo ambito un esempio emblematico di situazioni in cui la collaborazione inter-istituzionale e la statuizione di un efficace sistema di *governance* risultano imprescindibili, per gli obiettivi di salvaguardia del valore universale dei beni dichiarati "patrimonio dell'umanità". L'analisi proposta, prendendo spunto dalle tematiche descritte, si va a soffermare su alcuni casi studio di siti UNESCO, al fine di mettere in risalto i punti di interesse emergenti dalla realtà empirica, soprattutto in Italia, ma con alcuni riferimenti anche ad importanti casi internazionali.

Among the current discussion regarding the management of cultural heritage, the issue of the governance systems configuration and implementation is taking a great prominence. In particular, it aims at regulating the functioning of the relationships between the different parties involved in the safeguarding and valorisation policies; also considering that such parties usually belong to the public sector. Among this discussion, the public governance issue is quite significant: it represents the capability of public institutions to set up an incentive system, able to support the converging actions of all the involved stakeholders. This has to be consistent with the strategic goals defined by the public sector itself. An effective public governance model is set up focusing the knowledge and the quality of the relationships with the other subjects: inside and outside the public body. World Heritage Sites represent a typical example of inter-institutional collaborations and effective governance system, essential to the goals of safeguarding the universal outstanding value, recognized by the UNESCO. The following analysis moves from the issues above stated, and focuses on specific case-studies. The objective is to emphasize the most interesting points emerging from the empirical analysis, with a perspective at an Italian and at an international level.

**Keywords:** management, *governance*, valorizzazione, UNESCO.

---

<sup>1</sup> Sebbene l'articolo sia il risultato del lavoro congiunto dei tre autori, sono da imputare al Prof. Fabio Donato il paragrafo 1, al dott. Francesco Badia il paragrafo 2, il 3.1 e il 3.2 e alla dott.ssa Enrica Gilli il paragrafo 3.3.

## 1. *Governance e public governance per i siti UNESCO*

Nel nostro Paese, è spesso sollecitata la necessità di valorizzare il patrimonio culturale esistente sul territorio. In tal senso, è sovente richiamato il fatto che l'Italia è attualmente il Paese con il maggior numero di siti riconosciuti dall'UNESCO quali patrimonio mondiale dell'umanità.

Tuttavia, appare preliminarmente opportuno chiedersi che cosa si debba effettivamente intendere per "valorizzazione del patrimonio culturale", e come debba essere interpretato il riconoscimento ottenuto dall'UNESCO.

In questo lavoro, la prospettiva che sarà assunta è quella propria della economia aziendale, che coniuga i profili della redditività con quelli della gestione e della organizzazione.

A questo punto, in prima approssimazione, potrebbe forse ritenersi che, da una prospettiva economico-aziendale, il concetto di valorizzazione del patrimonio culturale debba essere associato a quello dello sfruttamento economico del bene. In realtà, la questione è assai più complessa, e non è semplicemente liquidabile nella richiesta di "mettere a reddito" il patrimonio culturale.

Si consideri del resto che nella tradizione scientifica della letteratura economico aziendale italiana, i risultati economici sono sempre interpretati in una prospettiva di lungo periodo (Giannessi, 1970). Anche le scelte delle imprese industriali sono interpretate in tale prospettiva. Possono cioè esservi scelte redditizie nel breve termine, che comportano quindi immediati guadagni, ma che in realtà pregiudicano le possibilità di sopravvivenza dell'impresa nel lungo termine. E come tali sono giudicate negativamente (Bertini, 1990).

A maggior ragione, tale atteggiamento deve essere applicato nei confronti del patrimonio culturale, che, intrinsecamente, ha un ruolo identitario prima ancora che economico. Il concetto di valorizzazione, anche in termini economici, deve cioè essere considerato in una prospettiva di lungo termine. La valorizzazione del patrimonio culturale è cioè un fenomeno di tempo. E in tal senso deve essere collocato in una visione intergenerazionale e di sostenibilità (Donato e Visser, 2010).

Il concetto di valorizzazione si pone dunque all'opposto rispetto a quello di sfruttamento. Quest'ultimo prevede un guadagno immediato, ma prevede anche un momento in cui il bene

finisce per esaurire la propria utilità, anche in termini economici. Trattandosi del patrimonio culturale, che racchiude dunque la nostra storia, la nostra identità, e talora anche i nostri valori, si tratta dunque di un rischio da evitare ad ogni costo.

Appare dunque oggi fondamentale una riflessione sul concetto di valorizzazione, in quanto, come tutti i termini "alla moda", esso rischia di essere utilizzato per comportamenti che hanno in realtà contenuti assai diversi. Il rischio, cioè, è quello di confondere la valorizzazione con la monetizzazione, ossia con un vantaggio economico a favore di pochi ed a detrimento delle generazioni attuali e future.

Le azioni di valorizzazione devono dunque sempre considerare in termini congiunti sia i profili culturali ed identitari, sia i profili economici e gestionali, in uno sforzo di dialogo e contaminazione tra discipline scientifiche spesso assai distanti tra di loro. Solo attraverso una capacità di dialogo interdisciplinare si possono infatti evitare i rischi di monetizzazione del patrimonio culturale.

E, al tempo stesso, solo attraverso una capacità di dialogo interdisciplinare si può superare la situazione di stallo che ha vissuto per decenni il nostro Paese, nel quale il patrimonio culturale è stato considerato solo in termini di conservazione e restauro (Montella, 2009). Per decenni, cioè, ed in molti casi tuttora, il patrimonio culturale è stato considerato quasi fosse di "proprietà" dei conservatori, dei direttori dei musei, senza che vi fosse un effettivo coinvolgimento dei cittadini, e senza che il patrimonio stesso fosse contemplato nei piani di sviluppo economico territoriali, se non in termini passivi e di rendita. Non sorprende se, in un tale contesto, molti cittadini possano avere quindi percepito il patrimonio culturale semplicemente come un costo a carico della collettività. Nel momento in cui essi non sono coinvolti nei processi di conoscenza del patrimonio culturale, e nel momento in cui il patrimonio culturale non è percepito quale elemento generatore di valore anche economico, è fatale che esso possa essere considerato da ampi strati della popolazione quale un elemento generatore di costi, con una connotazione quindi anche di carattere negativo.

Il punto chiave, oggi, è dunque rappresentato dalla capacità di coinvolgere i cittadini nei processi di conoscenza del patrimonio culturale, e di collocare anche il patrimonio culturale nei processi di sviluppo economico dei diversi territori, senza che questo possa pregiudicare lo

stato di sicurezza e di conservazione del patrimonio stesso. Come si diceva in precedenza, in una ottica di lungo termine, di sostenibilità e di tipo intergenerazionale.

Nella prospettiva qui assunta, quindi, la valorizzazione viene intesa quale "la capacità di avviare iniziative che consentano, in modo complementare e sinergico, di:

- migliorare e rafforzare la conoscenza ed il valore identitario del patrimonio culturale per la comunità locale;

- favorire la trasmissione del patrimonio culturale nelle medesime o in migliori condizioni di conservazione alle future generazioni;

- creare attorno ad esso autonome iniziative imprenditoriali che consentano l'attivazione di flussi economici e la creazione di ricchezza diffusa, per il miglioramento della qualità della vita della comunità tutta" (Donato e Badia, 2008, pag. 4).

Ed inoltre, insieme al concetto di valorizzazione, è anche necessario chiarire che cosa significhi e come debba essere interpretato il riconoscimento ottenuto dall'UNESCO. Anche in questo caso, il ragionamento è analogo. Spesso, il riconoscimento UNESCO è stato considerato semplicemente quale una leva per favorire l'attrazione turistica. Il che, talora, ha peraltro compromesso quelle medesime condizioni che avevano condotto al riconoscimento stesso. Vi sono stati infatti casi in cui ha prevalso l'idea dello sfruttamento economico in una prospettiva di breve o brevissimo termine, a discapito del futuro e delle future generazioni.

In altri casi, il riconoscimento non è stato utilizzato neppure in termini turistici, ed è stato considerato un "premio" attribuito da terzi. Ma ciò senza che vi fosse alcun impatto sulla collettività locale, in termini di coinvolgimento o di conoscenza. In queste circostanze, dunque, è mancata sia la visione economica sia quella culturale e della partecipazione.

Come è già stato affermato con riferimento al concetto di valorizzazione, si vuole enfatizzare che i profili culturali e quelli economici non sono in contrasto tra di loro, ma piuttosto che essi devono essere perseguiti in modo congiunto e sinergico. Ma per fare questo sono necessarie conoscenze e competenze multi o interdisciplinari, visioni e prospettive di lungo periodo, e l'attivazione di forme di coinvolgimento dei cittadini. La partecipazione dei cittadini, in questo scenario, è un requisito essenziale. Senza la partecipazione dei cittadini, la conoscenza del patrimonio culturale rimane un

fatto elitario, non può realizzarsi un reale senso di appartenenza e di tipo identitario nel territorio, ed il patrimonio culturale sarà da molti considerato quale un elemento generatore di costi piuttosto che di benefici per la comunità. Anche in questo senso possono essere interpretate le progressive riduzioni del finanziamento pubblico alla cultura, a vantaggio di altri settori di intervento pubblico. Evidentemente, il valore pubblico percepito dai cittadini di questi settori di intervento pubblico era superiore a quello percepito nei confronti della cultura.

Ed inoltre, la partecipazione dei cittadini è la condizione essenziale per far sì che le iniziative imprenditoriali collegate alla valorizzazione del patrimonio culturale generino un valore economico per il territorio, e non si esauriscano piuttosto in insediamenti produttivi da parte di aziende provenienti da altri luoghi, spesso al di fuori dei confini nazionali.

In un simile scenario assumono dunque particolare rilievo le scelte di *governance*, sia riguardanti la singola istituzione culturale, sia riguardanti il governo del territorio nel suo insieme.

Per quanto riguarda le scelte di governo territoriali, appare opportuno che a livello locale si proceda nella direzione di forme di *public governance*, coerenti con modelli di sviluppo economico "dal basso" (Meneguzzo, 1997). Le logiche di *public governance* si legano infatti a modelli di sviluppo basati sui concetti della partecipazione e della capacitazione. Elementi fondamentali della *public governance* sono la capacità di costruire relazioni tra le amministrazioni pubbliche e gli interlocutori sociali, oltre che la scelta di privilegiare uno sviluppo basata sulle conoscenze e sulle competenze. Si tratta dunque di logiche di governo del territorio del tutto coerenti con le politiche di valorizzazione dei siti UNESCO, volte a coniugare in modo sinergico i profili culturali con quelli economici. Nelle logiche di governo dal basso, e dunque di governo partecipato, le amministrazioni pubbliche si pongono al centro di una rete diffusa di rapporti, svolgendo un ruolo di "regia leggera" (Anselmi, 2003). L'obiettivo non è cioè quello di "fare" in prima persona, ma piuttosto quello di "far fare". Gli sforzi sono dunque rivolti a mobilitare tutte quelle energie, forze e idee presenti sul territorio, facendole convergere nell'ambito di un progetto di sviluppo, basato sulla cultura, che sia ambizioso e di lungo periodo. Simili politiche di governo del territorio necessitano però di una chiara

identificazione degli organi di *governance*, ossia dei soggetti che avranno la responsabilità - con i relativi gradi di autonomia - di promuovere e favorire tali percorsi di sviluppo. Appare evidente che si tratta di una decisione particolarmente complessa, anche in considerazione del fatto che le logiche della partecipazione richiedono il coinvolgimento di un numero significativo di interlocutori sociali. Il paragrafo successivo focalizzerà proprio tali aspetti. Già sin d'ora, tuttavia, si vuole mettere in evidenza che la scelta del sistema di *governance* rappresenta il passaggio più delicato, con una rilevante influenza sulle effettive probabilità di successo della iniziativa che si intende porre in essere.

L'osservazione di quanto espresso negli studi teorici, insieme all'analisi empirica di alcuni casi di particolare rilievo, evidenzia quattro possibili scelte di *governance*: il modello accentrato, il modello dell'agenzia, il modello diffuso, e l'assenza di modello.

Nel modello accentrato vi è un unico soggetto che decide in modo gerarchico le iniziative da intraprendere e le relative priorità. Provvede alla raccolta dei fondi finanziari necessari e realizza direttamente le diverse attività. Un esempio è rappresentato dal caso del sistema di *governance* dei castelli di Ludwig, per i quali vi è un unico soggetto, la Bayerische Schloesserverwaltung, che agisce direttamente, sia in termini decisionali che operativi. Ne deriva una struttura organizzativa molto ampia, con un elevato numero di dipendenti, e con il rischio di una gestione improntata ad un modello burocratico. I legami con le comunità locali sono rarefatti, e si limitano sostanzialmente alle strutture ricettive dei turisti.

Il secondo modello può essere definito quale il "modello dell'agenzia", e, tra i casi internazionali di maggiore rilievo, è ravvisabile nella esperienza della valorizzazione dei castelli della Valle della Loira. In questa circostanza è stata creata una agenzia, denominata *Mission Val de Loire*, alla quale partecipano tutti i soggetti istituzionali delle due regioni (regione Centre e regione Pays de la Loire), che svolge un ruolo di regia leggera. L'orientamento è cioè quello di favorire la partecipazione dei cittadini e la mobilitazione delle energie presenti sul territorio, attraverso la creazione di opportunità. La logica è cioè quella del "far fare" piuttosto che quella del "fare direttamente in proprio". In queste circostanze, la struttura organizzativa è molto snella e l'aspetto più importante è quello

relazionale con tutti i soggetti (sia pubblici che privati; sia *profit* che non *profit*) del territorio.

Il terzo modello è quello della "*governance* diffusa". In questo caso tutti i diversi soggetti proprietari del bene culturale mantengono una piena autonomia nelle scelte, e vi è unicamente la previsione di alcuni momenti di raccordo e coordinamento attraverso la costituzione di appositi comitati o gruppi di lavoro congiunti. Le più importanti scelte sono dunque assunte in modo indipendente da soggetti diversi, e ne deriva la rilevante difficoltà di porre in essere azioni di sistema che siano percepiti come tali dai visitatori. Il profilo della partecipazione è vissuto intensamente, ma in modo autonomo per le diverse realtà culturali, senza significativi scambi tra queste. La percezione di essere di fronte ad un sistema è assai limitato da parte dei visitatori esterni e da parte della stessa comunità. A livello nazionale, si tratta di una situazione spesso presente. Tra i casi osservati, si richiama quello del sito UNESCO di Ferrara.

Il quarto modello è l'"assenza di modello". Ossia, la decisione di non realizzare azioni di sistema e di non perseguire una identità complessiva del patrimonio culturale, confidando nella sua forza intrinseca e nel suo grado di notorietà da parte dei visitatori (in questo caso, soprattutto turisti). In queste circostanze, non si è di fronte ad una volontà istituzionalizzata di valorizzazione del sistema e le scelte di politica pubblica non sempre sono in sintonia con tale obiettivo (es. costruzione di strade o infrastrutture che segnano negativamente il paesaggio culturale). È la situazione che ha caratterizzato, sino ad alcuni anni fa, le ville venete. In questo caso, è stato creato un soggetto di coordinamento, denominato Istituto regionale per le Ville Venete, che sino a pochi anni fa ha tuttavia svolto un ruolo di supporto alle sole istanze di conservazione e restauro, senza sviluppare politiche finalizzate anche alla valorizzazione del territorio. Del resto, deve essere osservato come anche i sistemi di misurazione possano rappresentare un segnale del tipo di politiche poste in essere. Nel caso dell'Istituto regionale per le Ville Venete le misurazioni hanno infatti tradizionalmente riguardato soprattutto i finanziamenti concessi ai proprietari delle ville, ai fini della loro conservazione e restauro. Il sistema di misurazione ha dunque una valenza "tecnica", ma è anche espressione delle variabili ritenute di maggiore rilevanza da parte dell'istituzione (Sibilio Parri, 2004). Non a caso, una situazione differente è invece presente

nell'esperienza dei castelli di Ludwig e dei castelli della Valle della Loira, per le quali gli aspetti turistici, e più in generale economici, hanno una rilevante importanza. In questi casi, vi è una particolare attenzione ai flussi turistici ed al numero dei visitatori. Nel caso dei castelli di Ludwig, i visitatori annuali sono intorno ai 2.500.000, e rappresentano il 50% circa dei visitatori totali del patrimonio culturale bavarese. Nel caso dei castelli della valle della Loira (con riferimento alla sola regione Centre, nella quale sono collocati i castelli più famosi) i visitatori annuali sono intorno ai 3.300.000, ed anche in questo caso rappresentano il 50% circa dei visitatori totali del patrimonio culturale del territorio. Deve essere osservato che nel caso dei castelli della valle della Loira vi sia un tentativo di misurare anche l'impatto economico in termini di creazione di nuova imprenditorialità connessa alla valorizzazione del patrimonio culturale locale.

Appare dunque evidente come le strategie ed i sistemi di misurazione siano collegati tra di loro (Marchi, 1993). Si tratta di un aspetto oggi particolarmente significativo soprattutto nel settore pubblico, nel quale spesso operano enti ed istituzioni con sistemi informativi non pienamente efficaci sotto il profilo economico (Zuccardi Merli, 1995).

Infine, deve essere evidenziato che, una volta individuato il modello, è opportuno strutturare il sistema di *governance* su tre livelli: il livello decisionale-politico; il livello tecnico-organizzativo; ed il livello partecipativo.

Il livello decisionale-politico riguarda la costituzione di un organismo che sia composto dai rappresentanti eletti dai cittadini, e che svolga un ruolo di indirizzo strategico e di controllo dei risultati sociali, culturali ed economici ottenuti.

Il livello tecnico-organizzativo riguarda la costituzione di un soggetto che svolga un vero e proprio ruolo operativo nei processi di valorizzazione, e che rappresenti l'elemento di riferimento per tutti i soggetti del territorio coinvolti.

Il livello partecipativo si riferisce alla costituzione di un organismo che consenta la partecipazione dei cittadini, il loro coinvolgimento, ed il controllo sociale. Ciò ha un particolare significato in quanto i siti UNESCO rivestono - o dovrebbero rivestire - un importante valore identitario per la popolazione locale.

Infine, all'atto della costruzione di un "sistema" gestionale ed organizzativo finalizzato alla valorizzazione del patrimonio culturale

rappresentato da un sito UNESCO è necessario considerare, sin dal principio, anche il sistema operativo di funzionamento. Con riferimento al sistema operativo di funzionamento, le principali scelte da intraprendere riguardano: gli orari comuni di apertura, le politiche di prezzo integrate, lo sviluppo di un marchio comune, le politiche di promozione e di comunicazione condivise ed integrate, le relazioni con gli interlocutori sociali, le tecniche e le metodologie di misurazione dei risultati conseguiti, sia ai fini del supporto decisionale interno sia ai fini della trasparenza e della rendicontazione esterna.

In conclusione, appare dunque necessario porre particolare attenzione, in modo integrato e congiunto, alle logiche di sviluppo del territorio, alla definizione dei profili di *governance*, ed alla strutturazione di un appropriato sistema di management. Solo la combinata coerenza tra tali aspetti consente infatti di realizzare efficaci politiche di valorizzazione che considerino, in modo sinergico, sia gli aspetti culturali che gli aspetti economici.

## 2. La prospettiva manageriale nel dibattito sulla *governance*

Come si è già avuto modo di analizzare nel primo paragrafo del lavoro, lo studio della *governance*, per i siti dichiarati patrimonio dell'umanità ed inseriti nella *World Heritage List* dall'UNESCO, assume particolari connotati di interesse con l'approfondimento e l'utilizzo del paradigma teorico della *public governance*. Gli studiosi di economia aziendale e management hanno sviluppato tale teoria in conseguenza del processo di "aziendalizzazione" (Anselmi, 1993) del settore pubblico e come evoluzione del paradigma, dominante negli anni Novanta, del *new public management* (Hood, 1991, Osborne e Gaebler, 1992).

La *public governance* nasce anch'essa negli anni Novanta, ma specificamente in qualità di istanza derivante dalle carenze messe in luce dal *new public management* (Kooiman e Van Vliet, 1993, Bekke *et al.*, 1995). Alla base della *public governance* vi è l'utilizzo di un termine, *governance* appunto, che si vuole discostare anche a livello semantico dal tradizionale concetto di "government": nella lingua italiana, entrambi i concetti sono esprimibili con la parola "governo", mentre invece in inglese, sottesa al concetto di *government* è un'amministrazione più dirigitista, che gestisce la complessità esercitando

la funzione di perno portante del sistema, in grado di attivare e muovere, anche con potere coercitivo, gli altri soggetti; con la *governance* invece, l'amministrazione, come attore centrale, convoglia la sua centralità soprattutto nella capacità di promuovere le relazioni fra i soggetti coinvolti nei processi di governo (Meneguzzo, 1995, Borgonovi 2002).

Gli autori che sviluppano il modello della *governance* pubblica si soffermano sulle peculiarità del contesto della pubblica amministrazione europeo-continentale, sottolineandone le differenze che, pur all'interno di un quadro variegato, lo distanziano dal modello amministrativo anglosassone, americano in particolare. I principi fondamentali della *public governance* vanno dunque a porre in essere una sorta di "*post - NPM agenda*" (Polidano e Hulme, 2001), che dovrebbe andare a fondarsi sui punti seguenti (Minogue *et al.*, 1998, Rhodes, 1997): - ricerca di soluzioni condivise per la gestione dei sistemi pubblici a rete, quando risulti impossibile identificare un unico soggetto responsabile; - esplorazione di vie alternative ai meccanismi competitivi di quasi-mercato nella pubblica amministrazione, nei casi in cui l'introduzione di tale soluzione risulti problematica, ad esempio per reti inter-organizzative; - necessità di strumenti per l'ottenimento del consenso esterno, che vadano oltre al mero perseguimento di efficienza, efficacia ed economicità gestionali, da fondarsi soprattutto sulla tutela e il rispetto dei valori cardine della comunità, se possibile dando anche ascolto alla cittadinanza nell'espressione delle sue concrete esigenze.

Volendo riassumere queste prime considerazioni, si possono elencare i seguenti caratteri fondanti di un sistema di *public governance* (Kickert 1997):

1. Generale orientamento dell'amministrazione pubblica verso l'esterno (comunità, sistema di attori economici e sociali sul territorio), piuttosto che verso il proprio interno;

2. ruolo centrale dei rapporti che si creano fra i diversi soggetti appartenenti ad un determinato *network* economico e sociale in un territorio;

3. capacità da parte del soggetto pubblico, che ricopre il ruolo centrale su quel territorio, di gestire e coordinare le relazioni del sistema a rete creatosi.

Al fine di evidenziare come il concetto di *public governance* possa essere utilizzato

nell'ambito dei sistemi di gestione del patrimonio culturale territoriale, che in molti casi, per l'Italia in particolare, può essere legato ad un riconoscimento UNESCO, si vogliono presentare i tre principali elementi di interesse teorico-dottrinale nel campo dell'economia aziendale e del management:

1) la decisione in merito alla tipologia di sistema che si intende configurare;

2) la scelta della forma di gestione dell'istituzione chiamata a guidare il sistema;

3) l'identificazione e la mappatura degli interlocutori di riferimento.

Con riferimento al primo punto, un complesso di soggetti operanti sul territorio come nei casi presi in esame, si presta in particolare alla promozione di un sistema a rete che può presentarsi come (Longo, 2005):

- rete "paritetica", dove i diversi soggetti si trovano sullo stesso piano, non detenendo particolari poteri di controllo gli uni nei confronti degli altri;

- rete "pivotal", dove un'istituzione gode di poteri tali per cui è in grado di esercitare importanti funzioni di indirizzo e controllo sugli altri soggetti, pur senza un'esclusività o un principio gerarchico *top-down*;

- "gruppo pubblico", in cui un soggetto della pubblica amministrazione racchiude nella sua unitarietà un sistema di altre organizzazioni, di sua stretta dipendenza.

Un ruolo fondamentale, nell'ambito del sistema a rete individuato, è quello del soggetto chiamato a governare la rete stessa, che può essere presente, con un ruolo di "*primus inter pares*" anche nel caso di rete paritetica. In particolare, la scelta del soggetto chiamato a governare la rete porta anche alla ricerca della miglior soluzione applicativa per la sua forma giuridica di gestione, che, a seconda delle varianti, può consentire lo svolgimento delle funzioni istituzionali secondo variegati profili, come già richiamato nel primo paragrafo del lavoro, e condurre a differenti situazioni di autonomia gestionale, giuridica e finanziaria. In particolare, si ritiene opportuno valutare, ove possibile, l'applicabilità della *public governance* mediante l'utilizzo di strutture del cosiddetto "meta-management", ovvero di gestione sovraordinata (Sainaghi, 2004), possibilmente con lo sviluppo di una struttura snella di direzione, similmente a quanto, come si è già detto nel primo paragrafo, si è sviluppato, ad esempio, nella Valle della Loira.

Infine, l'azione del sistema territoriale volto alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale non potrà prescindere dalla considerazione di tutti i soggetti interessati alle attività di gestione del patrimonio culturale ("stakeholder") e così la *governance* dovrà coerentemente svilupparsi mediante un sistema equilibrato, in grado di garantire la tutela degli interessi di tutti i soggetti individuati, partendo da quelli di maggior rilievo, fra i quali, per l'oggetto di questa analisi, viene ad emergere la collettività. L'approfondimento delle problematiche menzionate rende necessario l'utilizzo, anche per il settore pubblico (Bogason e Toonen, 1998, Cuccurullo e Tommasetti, 2003), di teorie nate inizialmente nel contesto privato, quali la *network analysis*. Ai fini del corretto funzionamento del *network* pare necessario sviluppare un'opportuna definizione di obiettivi comuni a tutti i soggetti appartenenti allo stesso, come anche conoscere la distribuzione fra di essi del potere, individuandone alcuni in grado di rappresentare la rete, mediante l'instaurazione di una *leadership*, di natura comunque non eccessivamente strutturata, che sia in grado di generare fiducia. Gli elementi chiave da coordinare appaiono in particolare l'insieme delle conoscenze sviluppate internamente alla rete ed il sistema di relazioni presente e da mettere in essere fra tutti gli *stakeholder*.

In questo senso, gli elementi strategici che appare necessario approfondire all'interno della rete, con riferimento al sistema di relazioni, paiono essere i seguenti: - l'ascolto costante delle esigenze degli interlocutori sociali fondamentali individuati, promovendo, ove possibile, la creazione di organismi di rappresentanza dei loro interessi, in un'ottica partecipata e partecipativa (Donato 2010); - la promozione di un sistema di relazioni positivo fra i soggetti che fanno parte del *network*, in particolare, per una rete che mette assieme gli interessi di diverse istituzioni pubbliche, fra tali soggetti *in primis*, senza dimenticare però la particolare cura alle relazioni con i soggetti privati proprietari di patrimonio culturale; - la costruzione di un opportuno insieme di rapporti con altre reti e sistemi simili o comparabili, mediante, ad esempio lo sviluppo di associazioni, ma anche la cura di relazioni informali, utili a favorire il sistema informativo interno.

### 3. Evidenze empiriche emergenti da siti UNESCO

#### 3.1 Il caso del sito UNESCO dei Sacri Monti di Piemonte e Lombardia

Il sito dei Sacri Monti è stato inserito nella *World Heritage List* dell'UNESCO nell'anno 2003, andando a comprendere un patrimonio seriale di nove Sacri Monti (complessi devozionali dove si ha un connubio fra patrimonio culturale, ambiente naturale e percorsi di fede), sette dei quali localizzati sul territorio del Piemonte e due in Lombardia. I soggetti concretamente individuati come "gestori" del sito sono i seguenti:

- le Direzioni regionali per i Beni Culturali e Paesaggistici del Piemonte e della Lombardia, nella loro qualità di organi periferici del MIBAC, con il compito di garantire in maniera unitaria ed omogenea le opere di restauro, conservazione e manutenzione legate al patrimonio oggetto dell'iscrizione e di assicurare una sorta di "controllo generale", a norma di legge, sui progetti in corso d'opera;

- le Regioni Piemonte e Lombardia, enti pubblici territoriali di programmazione, pianificazione e finanziamento, con il compito di fornire il quadro legislativo utile a governare il sito, di elaborare le linee di programmazione pluriennale, di collaborare all'ottenimento delle risorse per la gestione ordinaria e straordinaria, per l'opera di valorizzazione culturale e per la regolamentazione e lo sviluppo dei fenomeni turistici; le Regioni possono operare attraverso appositi enti strumentali (gli Enti Parco), volti alla gestione diretta dei beni che costituiscono il sito;

- gli enti di gestione (fondamentalmente Enti Parco), che, nella loro qualità di enti strumentali delle Regioni, possono garantire una gestione diretta dei beni oggetto del riconoscimento a livello locale, consentendo un diretto controllo territoriale, e promovendo, in più, la concreta progettazione ed effettuazione degli interventi, assicurandone la manutenzione diretta;

- le amministrazioni comunali, con il compito di regolare le attività di programmazione, tramite gli strumenti urbanistici generali ed esecutivi previsti dalla normativa; inoltre, i Comuni hanno il compito di progettare e realizzare le opere infrastrutturali di collegamento fra territorio e beni riconosciuti dal sito, nonché quello di favorire il coinvolgimento delle proprie comunità di riferimento;

- le autorità religiose, conformemente al loro ruolo di conservazione e tutela delle

tradizioni e degli aspetti di culto, alla luce della nota ed evidente attività religiosa, di forte valenza devozionale e tradizionale, presente nei Sacri Monti iscritti nella lista del patrimonio mondiale.

Nell'ambito di un così articolato elenco di soggetti gestori, già al momento della candidatura del sito alla World Heritage List, si è posto il problema di creare un sistema di *governance* che fosse efficace nell'opera di gestione del riconoscimento. A tal fine, si è formulata la seguente proposta, prevedendo:

- una Conferenza permanente coinvolgente i rappresentanti di tutti i soggetti gestori precedentemente individuati, coordinati, per l'attività di natura tecnico-scientifica, dalle Direzioni regionali e per quella politico-amministrativa dalla Regione Piemonte (Assessorato ai Parchi e aree protette);

- un Gruppo di lavoro operativo permanente, con delega sulla definizione delle linee guida tecnico-operative, sulla formulazione di programmi unitari di valorizzazione, tutela e gestione e dei piani economici, sulla collaborazione al reperimento delle risorse, sul monitoraggio permanente della gestione, nonché sulla pubblicazione e presentazione di un *report* periodico sull'attività di gestione;

- una Segreteria permanente presso la Regione Piemonte, con delega sull'organizzazione, sulla programmazione e sulla gestione delle diverse attività di lavoro, responsabile altresì dell'attività di pubbliche relazioni della Conferenza permanente;

- un Centro Studi e di Documentazione permanente, con compiti di studio, ricerca e documentazione sul sito e sui Sacri Monti in generale, riconosciuto nel già esistente "Centro di Documentazione dei Sacri Monti, dei Calvari e dei Complessi devozionali Europei", istituito dalla Regione Piemonte presso il Sacro Monte di Crea.

Questo schema, sviluppato in teoria, sul quale il giudizio appare molto positivo, per la sua capacità di contemperare i differenti interessi in gioco, va contrapposto con l'effettiva realtà operativa che si è incontrata nell'analisi del caso. Con riferimento alla Conferenza permanente, è emerso come essa in realtà non sia ancora effettivamente entrata in funzione. Ciò nonostante, recentemente la Regione Piemonte ha invitato ad indicare ai 40 soggetti facenti parte della Conferenza il nome del soggetto delegato a prendervi parte. La Regione Piemonte, inoltre, ha istituito nel 2009 un gruppo di lavoro

provvisorio, prefigurando le funzioni affidate al Gruppo di lavoro permanente. Tale gruppo di lavoro ha cominciato a lavorare nel corso del 2009 e del 2010. Fra le attività del gruppo provvisorio, vanno considerate l'analisi dello stato di fatto e le esigenze presenti in tutti i nove Sacri Monti e l'elaborazione del bando di gara per il completamento e l'implementazione del Piano di gestione. La Segreteria permanente e il Centro studi hanno invece operato con continuità fin dalla loro nascita, (avvenuta, per il secondo, presso l'Ente di Gestione del Sacro Monte di Crea alla fine degli anni Novanta) e, successivamente, seguendo i compiti a cui erano preposti, già in seguito all'iscrizione del sito nella lista del patrimonio mondiale.

Volendo trarre un profilo sintetico di quest'analisi volta a descrivere il sistema di *governance* sviluppato per un sito complesso e articolato quale è quello dei Sacri Monti, va notato come il sistema che è stato configurato possa ritenersi assolutamente in grado di rispondere alle necessità di governo complessivo del sito. Ciò nonostante, sono emerse, nel corso di questi anni, diverse difficoltà di implementazione, che sembra si stiano andando a risolvere in questo ultimo periodo. Uno degli elementi di maggiore criticità seguiti al riconoscimento UNESCO è stato quello del rapporto fra le due Regioni e fra i gestori dei Sacri Monti del Piemonte e quelli della Lombardia o meglio, della difficoltà di coinvolgimento a pieno titolo, come previsto dalla domanda di candidatura, della Regione Lombardia nel progetto di gestione complessivo. Va notato come in questo caso la "sproporzione", in numero e notorietà, dei beni, insistenti rispettivamente sul territorio delle due Regioni, abbia giocato a sfavore della situazione. Ciò ha creato problemi soprattutto alla luce del fatto che, fatta eccezione per la Segreteria permanente, in tutti gli altri organismi di coordinamento, Piemonte e Lombardia appaiono rappresentati in maniera paritaria: questo elemento, probabilmente causato da motivazioni di "sensibilità" ed "opportunità" istituzionali, non pare però aver giovato alla causa, per via della evidente asimmetria di interessi fra le due Regioni.

Appare in ogni caso interessante notare come siano state poste le basi di un sistema che, se ben interpretato, può effettivamente garantire l'efficacia delle politiche di tutela, gestione e valorizzazione del sito UNESCO: infatti, in tale sistema si sono salvaguardati gli interessi di

rappresentanza della collettività, di tutela delle tradizioni religiose e di difesa del patrimonio culturale, in particolare tramite l'organismo della Conferenza permanente. Il Gruppo di lavoro si pone invece come l'organo, in un certo senso, "esecutivo" per la gestione del sito, dovendo proporre le modalità di azione sugli indirizzi emanati dalla Conferenza e, di fatto, occupandosi del processo di aggiornamento e revisione del Piano di gestione. La Segreteria permanente ed il Centro studi, infine, si pongono come gli organi "operativi" del sistema, ai quali viene demandata l'attività quotidiana di coordinamento istituzionale ed anche di realizzazione operativa di talune iniziative, di natura scientifica, di catalogazione ed anche di promozione, che possono riguardare i Sacri Monti nel loro complesso.

Con riferimento alle difficoltà di pratica applicativa del sistema già descritte, va comunque rilevato come, proprio negli ultimi mesi, si sia cominciato a risolvere queste criticità. In ogni caso, ciò che emerge è che la concreta applicazione anche dei migliori principi o sistemi di *public governance* ad un sito UNESCO non sia scontata, soprattutto in presenza di un alto numero di soggetti da coinvolgere: è opportuno pertanto che, nel disegnare un sistema di *governance* in astratto, si prenda in considerazione fin da subito anche la serie di passi applicativi da compiere per la messa in atto dello stesso, con una precisa tempistica.

### **3.2 Il caso del sito UNESCO de "La città di Vicenza e le ville del Palladio nel Veneto"**

Il sito UNESCO di Vicenza è stato inserito nella Lista del patrimonio mondiale nell'anno 1994, inizialmente con la dicitura "Vicenza Città del Palladio". Già l'anno successivo, però, il riconoscimento veniva esteso alle ville del Palladio (25 ville palladiane, di cui 16 in provincia di Vicenza), arrivando all'attuale conformazione e denominazione del sito.

Tenuto conto della sua particolare articolazione, che comprende, oltre alla città di Vicenza, il territorio di altri venti Comuni, dodici dei quali sul territorio della provincia di Vicenza, e gli altri otto suddivisi in cinque province (tre a Treviso, due a Padova e uno ciascuno a Venezia, Verona e Rovigo), è stata necessaria la predisposizione di un sistema di *governance* articolato e che potesse valorizzare il ruolo di ciascun attore. La messa in atto di tale sistema si

è verificata però solamente negli anni Duemila. Il compito di coordinamento centrale è stato inizialmente affidato all'ufficio UNESCO, istituito nel 2003, con deliberazione della Giunta Comunale, presso il Settore Urbanistica del Comune di Vicenza. Un altro importante momento è stato rappresentato dalla sottoscrizione, in data 19 luglio 2005, del Protocollo d'intesa per la redazione del Piano di gestione. Similmente a quanto avvenuto in altri casi sul territorio nazionale, con l'intesa si è promossa la costituzione di un comitato di pilotaggio (avente un ruolo strategico di definizione degli obiettivi di salvaguardia, promozione e valorizzazione del sito), e di un numero non precisato di gruppi operativi (concretamente sono poi stati due), volti a fornire le informazioni e i documenti necessari per il supporto decisionale del comitato di pilotaggio, in materia di obiettivi e contenuti del Piano di gestione. Al Comune di Vicenza è stato dato il ruolo di coordinatore del comitato per la gestione del riconoscimento, con riferimento alla città di Vicenza, mentre tale ruolo è stato conferito a Comune e Provincia, in collaborazione reciproca, per la parte del riconoscimento riguardante le ville palladiane. All'amministrazione provinciale di Vicenza è stato anche assegnato il ruolo di coordinamento degli altri Comuni e Province appartenenti al sito. Il coinvolgimento, in qualità di attori interessati alla gestione del patrimonio iscritto nel perimetro del sito UNESCO, non ha visto solo l'interesse delle amministrazioni locali, della Regione e della Direzione regionale, ma anche della Diocesi di Vicenza, delle Soprintendenze per i Beni Architettonici e il Paesaggio e per i Beni Storici, Artistici ed Etnoantropologici di Verona, Vicenza e Rovigo e del Centro Internazionale di Studi di Architettura "Andrea Palladio".

Ciò detto, l'analisi svolta sul sito ha messo in luce come, seppur sia stato formalmente implementato, il sistema di *governance* trovi alcune concrete difficoltà di funzionamento. Ciò è apparso legato, a giudizio dei responsabili del sito intervistati, in particolare alla rigidità burocratica, intrinseca alle procedure delle amministrazioni che fanno parte dei comitati e che richiede il compimento di molti atti formali, prima di o al fine di prendere e mettere in atto decisioni condivise. Dai responsabili del Comune di Vicenza è considerato anche un limite la mancanza, o incompletezza, di un sistema di rendicontazione intra-organizzativo su quanto viene svolto. In ogni caso, il tentativo di portare

avanti in maniera efficace il sistema esaminato ha comunque prodotto un effetto positivo, tale per cui tutte le amministrazioni coinvolte, o quasi, sono state maggiormente sensibilizzate, in questi anni, sulle tematiche di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale iscritto nel perimetro del sito UNESCO: pur non senza difficoltà, ciascuna istituzione pare aver riconosciuto il suo compito specifico.

Un possibile sviluppo del sistema di *governance*, sarebbe determinato, secondo i responsabili della gestione del sito nel Comune di Vicenza, dalla istituzione di un soggetto gestionale autonomo per il governo dei processi legati al Piano di gestione. Attualmente, l'inserimento dell'ufficio che si occupa del piano nel Settore Urbanistica è considerato un limite, in quanto non permette una visione complessiva delle problematiche da trattare.

Sebbene taluni soggetti privati siano fra coloro che hanno promosso o sottoscritto l'intesa istituzionale, la collaborazione con tali soggetti non appare facile, anche perché i privati stessi, in particolare i proprietari di Ville, sono sottoposti dalla normativa a molti adempimenti e vincoli di natura fiscale ed amministrativa, che rendono le possibilità di collaborazione più rigide. Inoltre, i privati hanno oneri di gestione e manutenzione molto elevati, tali per cui non sempre si dimostrano interessati allo sviluppo di azioni di valorizzazione del loro patrimonio, rivolte ad una fruizione pubblica.

Anche questo secondo caso, in sintesi, appare interessante, in quanto il sistema di gestione e *governance*, legato alla notevole estensione e distribuzione del patrimonio sul territorio, è piuttosto complesso: sono molteplici, infatti, i soggetti gestori coinvolti e diviene dunque decisivo delineare un sistema in grado di contemperare tutti gli interessi in gioco. In particolare, appare interessante evidenziare come il sito di Vicenza, almeno sulla carta, abbia inteso risolvere la potenziale sovrapposizione di competenze fra il Comune e la Provincia di Vicenza, affidando al primo il ruolo di soggetto guida delle politiche per il riconoscimento conferito alla città ed alla seconda (seppure con un concorso del Comune) il ruolo di coordinatore delle azioni legate alla parte di riconoscimento rivolta alla Ville Palladiane, presenti nel territorio veneto.

### **3.3 Il caso del sito UNESCO di Modena**

Il sito UNESCO di Modena è stato inserito nella Lista del Patrimonio Mondiale nel 1997. Il

sito si compone di tre beni monumentali: la Cattedrale, la Torre civica (conosciuta come Ghirlandina) e Piazza Grande. Il complesso monumentale, ascrivibile all'area della piazza della città, è gestito tramite una forma di *governance* che individua nei soggetti proprietari dei beni, anche i soggetti deputati alla gestione delle attività ordinarie e di valorizzazione del patrimonio iscritto alla *World Heritage List*. Il Comune di Modena è proprietario e gestore della Torre civica e di Piazza Grande, mentre l'ente ecclesiastico Capitolo metropolitano della Cattedrale è proprietario e gestore della Cattedrale romanica. Al fine di garantire l'unitarietà delle politiche e delle attività di valorizzazione dei tre beni monumentali, il Comune di Modena è stato riconosciuto anche quale soggetto responsabile della gestione del riconoscimento UNESCO: tale individuazione fa sì che all'amministrazione comunale siano riservate la definizione ed il coordinamento degli interventi di valorizzazione del sito. Inoltre in seguito alla sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa per l'elaborazione del Piano di gestione del sito di Modena, è stato costituito un Comitato di pilotaggio, con funzioni condivise di valutazione e approvazione dei progetti di tutela, conservazione, promozione e valorizzazione del sito. Il Comitato di pilotaggio è costituito dai rappresentanti designati di Comune e Provincia di Modena, Capitolo Metropolitano di Modena, Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici dell'Emilia Romagna, Soprintendenza per il Patrimonio Storico Artistico e Etnoantropologico di Modena e Reggio Emilia, Soprintendenza per i Beni Archeologici dell'Emilia Romagna, Soprintendenza per i Beni Architettonici e per il Paesaggio per le province di Bologna, Modena, Parma, Piacenza e Reggio Emilia. Alla linearità del sistema di *governance* descritto, è associata una "gestione diretta in economia" del sito, che al momento rappresenta la forma giuridica più efficiente ed idonea rispetto alle attuali esigenze sia di gestione sia di valorizzazione.

Rispetto ad un efficiente sistema di *public governance*, il modello individuato per la gestione del sito UNESCO di Modena risponde tuttavia solo parzialmente alla caratteristica di "generale orientamento dell'amministrazione pubblica verso l'esterno". Infatti l'analisi condotta ha rilevato che il Comune di Modena pone al centro delle proprie iniziative di valorizzazione la città stessa e la comunità locale, tralasciando tuttavia la rete di interlocutori sociali

che, a diverso titolo, potrebbero rivelarsi soggetti interessati ad una gestione partecipata del patrimonio culturale. Ciò che infatti non è ancora stato realizzato a livello centrale è proprio una

economico e sociale nel territorio di Modena. Si tratta del resto della strategia che il Comune di Modena ha recentemente deciso di intraprendere per sviluppare il piano di gestione in una prospettiva condivisa e partecipata.

## Bibliografia

- Anselmi L., (a cura di), (1993), *L'azienda "Comune" dopo la legge 142/90. Management e organizzazione*, Maggioli, Rimini.
- Anselmi L., (2003), *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Torino, Giappichelli.
- Bekke H.A., Kickert W.J., Kooiman J., (1995) "Public Management and Governance", in Kickert W.J., Van Vught F., *Public Policy and Administration Sciences in The Netherlands*, Prentice Hall, London, pp. 201-218.
- Bertini U., (1990), *Scritti di politica aziendale*, Torino, Giappichelli.
- Bogason P., Toonen T.A.J., (1998), "Introduction: Networks in Public Administration", *Public Administration*, vol. 76, no.2, Summer, pp. 205-227.
- Borgonovi E., (2002), *Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, terza edizione, Egea, Milano, prima edizione 1996.
- Cuccurullo C., Tommasetti A., (2003), "La network governance nel settore pubblico. Il caso del risanamento urbano", *Azienda Pubblica*, n. 1-2, gennaio - aprile, pp. 29-49.
- Donato F., (2010), *Le amministrazioni pubbliche verso logiche di governo partecipato*, Milano, Giuffrè.
- Donato F., Badia F., (2008), *La valorizzazione dei siti culturali e del paesaggio*, Firenze, Olschki.
- Donato F., Visser A.M., (2010), *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*, Milano, Mondadori Electa per le Belle Arti.
- Giannessi E., (1970), *Appunti di economia aziendale*, Pisa, Libreria scientifica Pellegrini.
- Hood C., (1991), "A Public Management for All Season?", *Public Administration*, vol. 69, n. 1, pp. 3-19.
- Kickert W.J.M., (1997), "Public Governance in the Netherlands: an Alternative to Anglo-American 'Managerialism'", *Public Administration*, vol. 75, no.4, Winter, pp. 731-752.
- Kooiman J., Van Vliet M., (1993), "Governance and Public Management", in Eliassen K.A.M., Kooiman J., *Managing Public Organizations: Lessons from Contemporary European Experience*, 2<sup>nd</sup> Edition, Sage, London, pp. 58-72.
- Longo F., (2005), *Governance dei network di pubblico interesse*, Egea, Milano.
- Marchi L., (1993), *I sistemi informativi aziendali*, Milano, Giuffrè.
- Meneguzzo M., (1995), "Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sull'amministrazione pubblica", *Azienda Pubblica*, n. 3, agosto, pp. 491-510.
- Meneguzzo M., (1997), *Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale*, in «Azienda pubblica», n. 6.
- Minogue M., Polidano C., Hulme D., (edited by), (1998), *Beyond the New Public Management. Changing Ideas and Practices in Governance*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Montella M., (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano, Mondadori Electa per le Belle Arti.
- Osborne D., Gaebler T., (1992), *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Plume, New York.
- Polidano C., Hulme D., (2001), "Towards a post-new public management agenda", *Public Management Review*, Vol. 3, issue 3, pp. 297-303.
- Rhodes R.A.W., (1997), *Understanding governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Open University Press, Maidenhead.
- Sainaghi R., (2004), *La gestione strategica dei distretti turistici*, Milano, Egea.
- Sibilio Parri B., (2004), *Quale bilancio per un museo?*, in Sibilio Parri B. (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, Milano, Franco Angeli.
- Zuccardi Merli M., (1995), *Il sistema informativo contabile per l'azienda comune: dalla contabilità finanziaria alla introduzione della contabilità economica*, in L. Anselmi (a cura di), *L'azienda Comune*, II ediz., Rimini, Maggioli.
- mappatura degli interlocutori sociali, fase imprescindibile per la costruzione di relazioni durature e partecipate, all'interno di un network