



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

**Dipartimento di Scienze Aziendali  
Management & Innovation Systems**

**Dottorato di Ricerca in  
Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche  
XIV Ciclo**

**Tesi di dottorato**

***Il ruolo della co-produzione di servizi nella Pubblica  
Amministrazione: il sistema dei Beni Culturali***

**Coordinatore**  
Ch.ma prof.ssa Paola Adinolfi

**Tutor**  
Ch.ma prof.ssa Gabriella Piscopo

**Candidato**  
dott. Gaetano Trocciola  
matr. 8880400089

**Anno Accademico 2014 - 2015**

# Indice

<b>Introduzione</b>	2
<b>Disegno della ricerca</b>	4
<b>Capitolo 1</b>	
<b>Un inquadramento teorico della co-produzione di servizi in ambito pubblico</b>	
1.1 Introduzione	8
1.2 Metodologia	9
1.3 Risultati	11
<i>1.3.1 Verso una concettualizzazione della co-produzione</i>	11
<i>1.3.2 Le prospettive di analisi della co-produzione</i>	15
<i>1.3.3 I presupposti e le barriere alla co-produzione nei servizi pubblici</i>	18
<i>1.3.4 Valore aggiunto ed effetti collaterali della co-produzione</i>	21
1.4 Co-produzione e trasformazione del settore pubblico	23
1.5 Conclusioni	26
1.6 Bibliografia	26
<b>Capitolo 2</b>	
<b>Co-producing services to enhance cultural heritage. The role of co-production in improving the quality of tourism services</b>	
2.1 The rise of the co-production idea	32
2.2 Co-production and cultural heritage: a gap in the scientific literature	36
2.3 Methods	42
2.4 Findings: value co-production and cultural heritage enhancement	47
2.5 A co-production inspired relationship between providers and users	52
2.6 Conclusions	55
<i>2.6.1 Limitations</i>	55
<i>2.6.2 Practical implications</i>	56
2.7 References	57
<b>Capitolo 3</b>	
<b>La co-produzione di servizi a livello “micro”: l’esperienza della Reggia di Caserta alla luce del nuovo quadro istituzionale sulla gestione dei beni culturali</b>	
3.1 Introduzione	61
3.2 La portata dirimpente della riforma del MIBACT	64
3.3 Il paradigma della co-produzione e il coinvolgimento degli utenti	69
3.4 Metodologia	73
3.5 Le esperienze di co-produzione alla Reggia di Caserta	78
3.6 Autonomia manageriale e partecipazione: quale futuro?	87
3.7 Conclusioni	94
3.8 Bibliografia	98
<b>Considerazioni finali</b>	102
<b>Ringraziamenti</b>	105

## Introduzione

Il rinnovato interesse per il concetto di co-produzione da parte degli studiosi va di pari passo con le profonde trasformazioni che stanno interessando la società contemporanea. La crisi globale dell'ultimo decennio, inizialmente solo finanziaria, ha contagiato in poco tempo la cosiddetta economia reale con gravi ripercussioni sul tessuto sociale dei Paesi europei e sui relativi sistemi di *welfare*. La risposta dei governi nazionali si è palesata, da un lato, attraverso l'aumento della fiscalità e, dall'altro, operando una significativa riduzione della spesa sociale. A ciò si aggiunga la maggiore consapevolezza dei cittadini i quali, anche grazie alla diffusione delle nuove tecnologie e alla rivoluzione della comunicazione 2.0, pretendono dalle pubbliche amministrazioni servizi migliori e diversificati in base alla crescente differenziazione dei bisogni. Si rende necessario, quindi, utilizzare al meglio le risorse disponibili, *in primis* gli utenti stessi che, da fruitori passivi, diventano co-produttori dei servizi pubblici di cui sono destinatari. E' in questo contesto che i ricercatori hanno verificato l'incremento delle pratiche di co-produzione all'interno di settori quali i servizi sociali, l'istruzione, la sanità, la sicurezza e l'ambiente. Le numerose indagini condotte negli ultimi anni non hanno, però, mostrato interesse per l'ambito del *cultural heritage*. L'idea di indagare il tema della co-produzione di servizi in ambito pubblico, in particolare all'interno dei beni culturali, deriva proprio dal *gap* presente all'interno della letteratura scientifica in questo settore.

Il presente lavoro si propone di colmare, almeno in parte, questo vuoto attraverso uno studio che fornisce evidenze, sia a livello concettuale che empirico, sull'emergere della co-produzione di servizi nel settore dei beni culturali. La tesi è articolata in tre *paper* strettamente correlati tra loro. Il primo *paper* intende fornire un inquadramento teorico del concetto di co-produzione di servizi sulla base di una *review* di tipo narrativo della letteratura scientifica esistente e, allo stesso tempo, si propone di analizzare il ruolo che la co-produzione può ricoprire nella creazione di valore con riferimento alla pubblica amministrazione in generale, e al settore dei beni culturali, in particolare. Il secondo *paper* analizza le pratiche di co-produzione del servizio realizzate all'interno della Reggia di Caserta (sito patrimonio mondiale dell'Unesco dal 1997 e tra i musei più visitati d'Italia), focalizzando l'attenzione sulla relazione tra *professionals* e *users* e sulle condizioni che favoriscono l'emergere di processi di co-produzione all'interno di un istituto culturale. Il terzo *paper* si propone di comprendere se, alla luce della recente Riforma del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo che ha dotato di autonomia economica e gestionale venti tra i maggiori istituti nazionali (tra questi la Reggia di Caserta), vi siano nuovi stimoli e maggiori impulsi agli approcci di co-produzione al fine di tutelare, valorizzare e promuovere i siti culturali.

I capitoli 2 e 3 sono frutto di una rielaborazione di due articoli pubblicati nei Sinergie Referred Conference Proceedings nel 2015, dal titolo: "*Heritage, Management e Impresa: quali sinergie?*", e nel 2016, dal titolo: "*Management in a Digital World: Decisions, Production, Communication*". Entrambi i lavori sono stati sottoposti a doppio referaggio cieco ottenendo una buona valutazione da parte dei *reviewer*.

## Disegno della ricerca

Ai fini del presente lavoro, è stato utilizzato un approccio metodologico misto (Creswell & Clark 2007), ritenuto in linea sia con le peculiari caratteristiche dell'oggetto di studio sia con le finalità del progetto di ricerca. In prima battuta, si è ritenuto opportuno mappare lo stato dell'arte della conoscenza scientifica in tema di co-produzione del servizio. A tal pro, è stata condotta una *review* narrativa della letteratura scientifica (Baumeister & Leary 1997), attraverso la quale si fornisce una contestualizzazione del concetto di *co-production* in ambito manageriale e se ne indaga l'applicazione in un contesto specifico, quale l'erogazione dei servizi pubblici. Nell'intento di rendere quanto più ampia e, contestualmente, quanto più profonda possibile l'attività di reperimento della letteratura scientifica in materia di co-produzione del servizio, è stato adottato un approccio sistematico ai fini della collezione del materiale bibliografico rilevante. Per minimizzare il rischio di esclusione di contributi significativi della letteratura italiana e straniera in tema di *co-production*, sono state consultate sia banche dati citazionali di rilievo nazionale che *database* internazionali. La *review* narrativa della letteratura ha offerto la possibilità di inquadrare, tanto su un profilo accademico quanto dal punto di vista pratico, le tematiche organizzative, gestionali e sociali legate al coinvolgimento dell'utenza nella prestazione dei servizi di natura pubblica, preparando il terreno per le fasi successive della ricerca.

Da un lato, si è identificato un rilevante *gap* nella ricerca: quantunque la co-produzione del servizio rappresenti un argomento ampiamente indagato sia dagli studiosi che dai *practitioner*, allo stato attuale essa è raramente individuata quale impostazione manageriale strumentale al ripensamento delle logiche gestionali degli istituti culturali. Dall'altro lato, è stato possibile pervenire all'estrazione di un *framework* unitario, a partire dal quale sono stati desunti gli strumenti concettuali utili all'analisi sul campo dei fenomeni di co-produzione del servizio nel micro-sistema della tutela e della promozione dei beni culturali.

Allo scopo di contribuire ad alimentare il dibattito in tema di *co-production* del servizio nel contesto dei beni culturali, il quadro teorico sviluppato nel primo *step* della ricerca è stato utilizzato quale mappa concettuale per orientare le successive attività di analisi empirica. In considerazione delle peculiarità del contesto di analisi, in linea con la prevalente letteratura scientifica è stato ritenuto opportuno adottare un approccio di ricerca configurabile quale *case study* descrittivo (Yin 2013; Yin 2011; Gerring 2004). Esso, infatti, ha consentito, da un lato, di esplorare un ambito di ricerca tuttora poco esaminato adottando la lente d'indagine della *co-production*, e, dall'altro, di valorizzare le peculiarità locali degli approcci di co-produzione del servizio nel contesto dei beni culturali.

L'unità di analisi è stata selezionata – secondo un criterio casuale – tra i dieci istituti culturali italiani maggiormente visitati in base alle statistiche elaborate dal Ministero dei Beni, delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT). L'elenco includeva: 1) il circuito archeologico integrato del Colosseo, dei Fori Romani e del Colle Palatino (Roma); 2) il sito archeologico di Pompei (Napoli); La Galleria degli Uffizi (Firenze); 4) la Galleria dell'Accademia (Firenze); 5) Castel Sant'Angelo -

Mausoleo di Adriano (Roma); 6) i Giardini di Boboli e Palazzo Pitti (Firenze); 7) la Venaria Reale (Torino); 8) il Museo Egizio (Torino); 9) la Galleria Borghese (Roma); e 10) la Reggia e Parco Reale di Caserta (Caserta). Quest'ultima è stata, dunque, individuata quale ambito per la realizzazione della fase empirica della ricerca.

In linea con quanto suggerito da Dul e Hak (2008), sono state utilizzate diverse tecniche ai fini della collezione delle evidenze scientifiche; allo stesso modo, le informazioni rilevanti sono state desunte da molteplici fonti, in maniera tale da rinvigorire l'affidabilità e la consistenza dei risultati discussi. In primo luogo, è stata realizzata un'analisi documentale, avente ad oggetto atti di pianificazione e di programmazione relativi alle iniziative di co-produzione del servizio realizzate dall'unità di analisi. Lo studio *desk*, in particolare, ha avuto ad oggetto: i documenti strategici e i documenti di pianificazione operativa del sito; i *report* operativi sulle attività realizzate dalla Reggia di Caserta; gli opuscoli informativi rivolti agli utenti per la promozione e la diffusione delle iniziative di coinvolgimento dell'utenza; i progetti operativi finalizzati al coinvolgimento dell'utenza nella valorizzazione del patrimonio culturale della Reggia di Caserta; i dati statistici sull'affluenza di visitatori; e le informazioni fornite dall'unità di analisi attraverso il suo sito *web*.

In aggiunta all'analisi documentale, è stata condotta un'approfondita indagine sul campo, finalizzata a raccogliere evidenze di prima mano sugli approcci di co-produzione posti in essere dalla Reggia di Caserta. A tal fine, sono state adottate delle tecniche di analisi etnografica, che si sono sostanziate sia nella realizzazione di una breve attività di osservazione partecipate aventi ad oggetto le attività di co-produzione del servizio realizzate dalla Reggia di Caserta, sia in interviste strutturate

a un *convenience sample* di informatori chiave coinvolti direttamente o indirettamente nelle attività di co-produzione del servizio.

### **Bibliografia a supporto del disegno della ricerca**

BAUMEISTER R.F., LEARY M.R. (1997), "Writing narrative literature reviews", *Review of General Psychology*, vol 1, no. 3, pp. 311-320.

CRESWELL J.W., CLARK V.L.P. (2007), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage Publications, New York.

DUL J., HAK T. (2008), *Case Study Methodology in Business Research*, Elsevier, Burlington, MA.

GERRING J. (2004), "What Is a Case Study and What Is It Good for?", *American Political Science Review*, vol 2, pp. 341-354.

YIN R.K. (2011), *Applications of Case Study Research*, Sage Publications, Los Angeles.

YIN R.K. (2013), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Los Angeles.



# Capitolo 1

## Un inquadramento teorico della co-produzione di servizi in ambito pubblico

### 1.1 Introduzione

Negli ultimi anni la comunità scientifica ha mostrato un crescente interesse riguardo al tema della co-produzione di servizi nelle pubbliche amministrazioni. Generalmente intesa come la combinazione di attività attraverso le quali i funzionari pubblici e i cittadini contribuiscono alla fornitura dei servizi pubblici, dove i primi sono coinvolti in qualità di *regular producers* (professionisti della pubblica amministrazione), mentre la produzione dei *citizens* si basa sugli sforzi volontari di singoli individui e gruppi al fine di migliorare la qualità e/o la quantità dei servizi che utilizzano (Parks et al., 1981; Ostrom, 1996), la co-produzione viene oggi chiamata a svolgere un ruolo prioritario nell'ambito delle amministrazioni contemporanee, dei sistemi di *governance* e della società in generale.

La diffusione e il maggiore coinvolgimento degli utenti nella fornitura di servizi pubblici, in parte guidato dallo sviluppo delle tecnologie dell'informazione, ha cambiato profondamente il rapporto tra *professionals* e *users*. La qualità del servizio pubblico è migliorata grazie alle competenze dei cittadini (oppure, a seconda dei casi, delle famiglie e delle comunità) che forniscono una maggiore scelta e differenziazione dei servizi, rendono i servizi più rispondenti alle esigenze degli

utenti e, contemporaneamente, riescono a ridurre i costi (Loeffler et al., 2008). Il dibattito relativo ai differenti tipi di co-produzione è ancora in corso.

La letteratura opera una distinzione tra le forme individuali e quelle collettive: le prime comprendono quei servizi che generano valore privato per l'individuo e nello stesso tempo valore pubblico per la comunità (Needham, 2009); le seconde producono benefici strumentali, quali il miglioramento degli *outcome*, e vantaggi nel raggiungimento di valori intrinseci. In particolare, la co-produzione collettiva non solo costruisce fiducia e rafforza le relazioni tra utenti e *provider*, ma contribuisce anche a una maggiore coesione tra le comunità e apre nuovi canali per la creazione di capitale sociale (Griffiths e Foley, 2009). Ad ogni modo, entrambe le forme di co-produzione nascono da una maggiore consapevolezza dei cittadini rispetto alla qualità dei servizi erogati e ciò implica la rimodulazione dell'approccio verso l'utente da parte delle pubbliche amministrazioni.

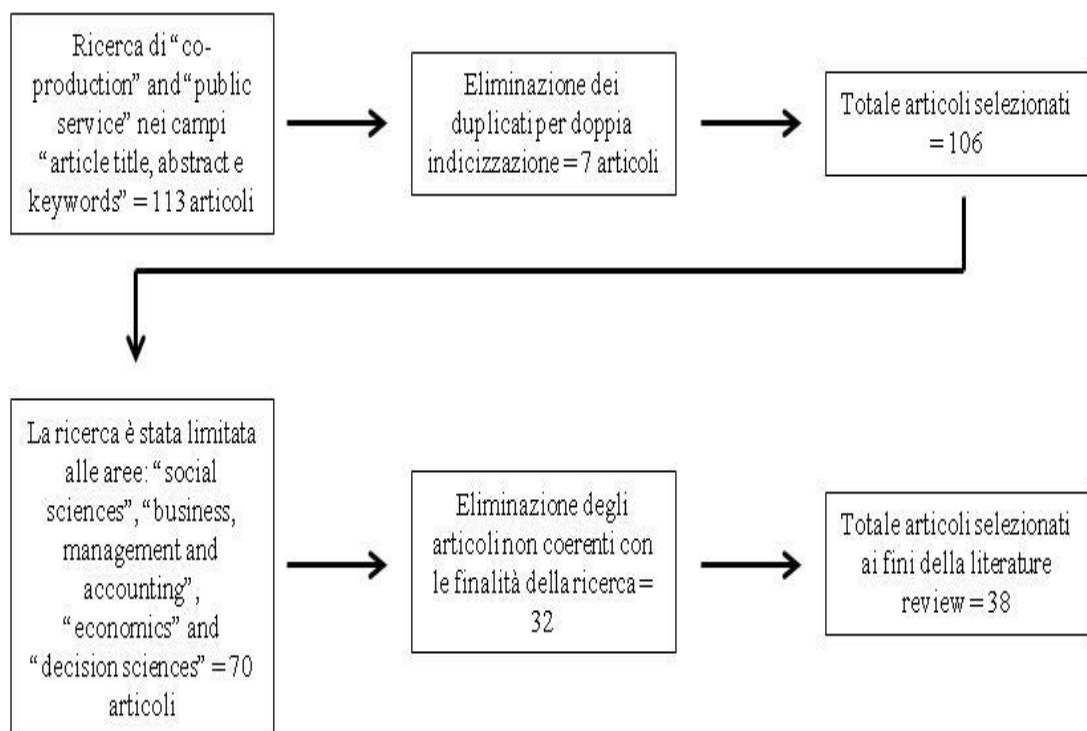
Il presente lavoro intende fornire un inquadramento teorico del concetto di co-produzione di servizi sulla base della letteratura scientifica esistente e, allo stesso tempo, si propone di analizzare il ruolo che la co-produzione può ricoprire nella creazione di valore pubblico con riferimento alla pubblica amministrazione in generale, e al settore dei beni culturali, in particolare.

## **1.2 Metodologia**

Il *paper* è una *review* della letteratura di tipo narrativo focalizzata sulla co-produzione di servizi in ambito pubblico. Per la raccolta dei dati si è proceduto a una ricerca dei lavori scientifici pubblicati nelle riviste specializzate e indicizzate in database quali Scopus, J-Stor, Essper e Web of Science. La ricerca è stata condotta

nel periodo compreso tra Ottobre 2015 e Maggio 2016, utilizzando le parole chiave, in inglese e in italiano, “*co-production*” and “*public service*”, all’interno dei campi “*article title*”, “*abstract*” e “*keywords*”. Sono stati trovati 113 articoli. Dopo aver eliminato i duplicati presenti a causa di doppia indicizzazione, sono stati presi in considerazione i lavori che rientrano nelle seguenti subject areas: “*social sciences*”, “*business, management and accounting*”, “*economics*” and “*decision sciences*”. Si è pervenuti, così, alla formazione di un elenco di 70 contributi. Infine, si è proceduto ad un’analisi del contenuto che ha portato all’esclusione di quei lavori non coerenti con le finalità della ricerca in oggetto, giungendo a un totale di 38 *paper* che sono stati presi in considerazione perché focalizzati sull’inquadramento del concetto di co-produzione di servizi in ambito pubblico (come esposto in figura 1.1).

**Figura 1.1 – Diagramma di flusso del processo di *review* della letteratura**



## 1.3 Risultati

### 1.3.1 Verso una concettualizzazione della co-produzione

Il concetto di co-produzione fu sviluppato per la prima volta negli anni '70 da Elinor Ostrom (premio Nobel per l'economia nel 2009) e dal workshop in Teoria Politica e Analisi Politica dell'Università dell'Indiana per descrivere il coinvolgimento di comuni cittadini nella produzione di servizi pubblici. In contrasto con la teoria della *governance* urbana dominante all'epoca, che prevedeva una forte centralizzazione attraverso un largo uso di burocrazia, il gruppo della Ostrom comprese che sarebbe stato difficile produrre ed erogare servizi pubblici senza la partecipazione attiva dei destinatari dei servizi stessi. Così coniarono il termine co-produzione per descrivere la potenziale relazione che esisteva tra i *regular producer* (come ad esempio gli agenti di polizia, gli insegnanti o i lavoratori della sanità) e i loro clienti, cioè coloro che desideravano la trasformazione di quei servizi in sicurezza, migliore educazione o popolazione più sana. La co-produzione, quindi, esprime una relazione sinergica tra *government* e *citizens* (Ostrom, 1996).

In accordo con Lipsky (1980), Elinor Ostrom (1996) ritiene che tali destinatari non possono essere semplicemente dei clienti passivi perché, attraverso la negoziazione, sono attivamente coinvolti nel processo di erogazione del servizio. Gli insegnanti, ad esempio, possono impartire l'educazione solo se i genitori mandano i figli a scuola e se questi ultimi sono disposti ad imparare. Allo stesso modo, il lavoro degli agenti di polizia risulterebbe più efficace nella prevenzione dei crimini se i cittadini fornissero loro maggiori informazioni, e quello di medici e infermieri sarebbe facilitato se i pazienti collaborassero nella cura di se stessi.

Il termine co-produzione è stato utilizzato in letteratura per esprimere diversi concetti in settori che abbracciano varie discipline. La Ostrom definisce la co-produzione come “il processo attraverso il quale gli input utilizzati per fornire un bene o un servizio derivano dal contributo di individui che non sono nella stessa organizzazione” (Ivi: 1073). Una definizione che Joshi e Moore ritengono fuorviante nella misura in cui lascia intendere che nel processo di co-produzione siano coinvolte più di un’organizzazione. Quindi, seppur condividendo lo spirito del lavoro della Ostrom che si è focalizzato sul coinvolgimento dei cittadini nella fornitura dei servizi pubblici, utilizzano una definizione più ristretta di co-produzione intesa come “l’erogazione di servizi pubblici attraverso una relazione regolare e di lungo termine tra le agenzie statali e i gruppi organizzati di cittadini, dove entrambi contribuiscono con risorse sostanziali” (2004: 40).

Bovaird (2007: 847), in riferimento agli attori della co-produzione, preferisce parlare di “fornitori professionalizzati dei servizi” in qualsiasi settore e di “utenti dei servizi o altri membri della comunità”, mentre Fledderus (2015: 2) definisce la co-produzione come “un accordo all’interno del quale sia i clienti che i produttori contribuiscono con diverse attività al punto di erogazione di servizi pubblici”. Secondo Boyle e Harris (2009: 11), la co-produzione cambia la prospettiva dei servizi pubblici perché si basa sui principi di reciprocità e mutualità, assumendo il significato di “erogazione di servizi pubblici in una relazione equa e reciproca tra *professionals*, persone che usano i servizi, i loro familiari e i loro vicini. Quando le attività sono co-prodotte in questo modo, sia i servizi che i quartieri diventano agenti del cambiamento di gran lunga più efficaci”.

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un rinnovato interesse riguardo i temi della co-produzione, le cui cause vanno rintracciate nella profonda crisi che ha colpito i governi occidentali e i relativi sistemi di welfare. La necessità di trovare alternative migliori e più economiche, sfruttando altre risorse rispetto a quelle del settore pubblico, ha rappresentato l'humus ideale sul quale far germogliare la co-produzione. Pestoff (2012) fa notare che i governi stanno cercando nuovi modi per coinvolgere gli utenti dei servizi sociali, incentivandoli a co-produrre per se stessi e per gli altri i servizi di cui hanno bisogno. L'autore utilizza una definizione ristretta di co-produzione che si differenzia dai concetti di *co-management* (l'erogazione di servizi da parte del Terzo Settore) e *co-governance* (partecipazione del Terzo Settore al processo di pianificazione del servizio pubblico). In senso più ampio l'interpretazione dell'OECD (2011: 32) che definisce la co-produzione come “un modo di pianificare, progettare, realizzare e valutare i servizi pubblici che si basa su input diretti da parte di cittadini, utenti dei servizi e organizzazioni della società civile”.

Vi è un'ampia letteratura che analizza il concetto di co-produzione quale contributo congiunto di *professionals* e *users* nell'erogazione di servizi pubblici. Diverse ricerche si sono focalizzate sull'interesse crescente della co-produzione negli ultimi decenni (Whitaker, 1980; Sharp, 1980; Parks et al., 1981; Brudney e England, 1983; Alford, 2002; Needham e Carr, 2009; Kettunen, 2010), sulla concettualizzazione del ruolo dei cittadini quali clienti e coproduttori allo stesso tempo (Moore, 1995; Rosenthal e Peccei, 2006; Alford, 2009; Jung, 2010), sulle caratteristiche della produzione e del consumo dei servizi pubblici (Loeffler et al., 2008) o, semplicemente, sulle origini del concetto di co-produzione (Ramirez, 1999).

Molti studiosi hanno adottato una nuova prospettiva istituzionale, organizzativa e manageriale sulla fornitura dei servizi pubblici che si discosta sia dal tradizionale approccio burocratico che dalla dottrina del *New Public Management* (Barzelay, 2001; Pollitt e Bouckaert, 2004; Hartley, 2005; Osborne, 2006, 2010; Bovaird, 2007; Denhardt e Denhardt, 2007; Pestoff, 2011).

E' generalmente riconosciuto che la co-produzione può assumere diverse forme (Loeffler et al., 2008). Alcuni studi sottolineano la differenza tra la co-produzione intesa quale coinvolgimento di individui o gruppi nella fornitura di servizi pubblici e altre tipologie di partecipazione dei cittadini nella definizione della politiche, *co-governance*, e nella pianificazione dei servizi pubblici, *co-management* (Brandsen e Pestoff, 2006; Verschuere et al., 2012). A livello empirico, la co-produzione dei servizi pubblici è stata indagata in diverse aree, quali: assistenza all'infanzia (Pestoff, 2006), edilizia sociale (Bovaird e Loeffler, 2007; Needham, 2007), sicurezza (Marshall, 2004), disoccupazione (Alford, 2009), beneficenza (Jung, 2010) e nuovi media (Meijer, 2011). Diversi studi, invece, si sono focalizzati sui motivi che spingono le persone a co-produrre. E' comunemente accettato che gli utenti decidono di impegnare tempo e risorse nella co-produzione quando i benefici che ne derivano superano i costi. Come argomentato da Alford (2009), i benefici sono relativi a ricompense estrinseche (di carattere monetario o non monetario) , ricompense intrinseche (altruismo, interazione con gli altri), responsabilità normative (partecipazione, democrazia) e socialità. Inoltre, la motivazione dei cittadini alla co-produzione cresce in relazione all'importanza del servizio erogato (Pestoff, 2012). Se il servizio avrà degli impatti positivi anche sulla vita dei loro parenti e dei loro amici,

allora i cittadini saranno più propensi a farsi coinvolgere nel processo di co-produzione.

Un altro tema dibattuto riguarda gli effetti della co-produzione sulla qualità dei servizi erogati. Già negli anni '80 si affermava che la co-produzione aveva come conseguenze la riduzione dei costi, una maggiore qualità del servizio e incrementava la partecipazione dei cittadini (Warren et al., 1982). Quanto affermato da tempo ora trova riscontro in diversi studi sul campo: un più ampio coinvolgimento degli utenti nella fornitura dei servizi porta ad una maggiore soddisfazione a livello morale e in relazione alle esigenze personali di servizi viepiù su misura (Verschuere et al., 2012).

### ***1.3.2 Le prospettive di analisi della co-produzione***

A partire dagli anni '70, la letteratura ha analizzato il concetto di co-produzione adottando principalmente due *framework* teorici che sono stati alimentati, nel tempo, da due diverse prospettive: la teoria della *Public Administration* e la teoria del *Service Management* (Osborne e Strokosch, 2013; Osborne et al., 2016). L'approccio di *Public Administration* ha attraversato varie fasi. Quella cosiddetta 'tradizionale', sviluppatasi agli albori del concetto di co-produzione, poneva l'accento sull'implementazione delle politiche locali e sull'amministrazione dei servizi. L'operato degli amministratori pubblici, spesso considerato eccessivamente negativo (Lipsky, 1968), acuiva il divario tra cittadini e servizi pubblici vanificando i tentativi degli utenti di intervenire nel processo di pianificazione e fornitura dei servizi stessi (Vroom e Yetton, 1973). Basandosi sul concetto di co-produzione sviluppato da Whitaker (1980), Elaine Sharp (1980) mette in discussione il modello dominante in quegli anni che, della relazione governo locale-cittadini, ignora le



potenzialità di questi ultimi nel migliorare l'erogazione dei servizi pubblici e la partecipazione della collettività. Il ruolo dei cittadini non è più soltanto quello di consumatore passivo e giudice dei servizi pubblici ma anche quello di responsabili della loro creazione.

Nei primi anni '80, l'emergere del *New Public Management* quale nuovo paradigma di gestione del settore pubblico evidenzia i limiti delle risorse nella fornitura dei servizi pubblici e la necessità di un approccio manageriale nell'erogazione degli stessi. In quest'ottica i cittadini diventano consumatori piuttosto che clienti (Hood, 1991) e, come fa notare Alford (1998), l'attenzione viene spostata dalla co-produzione alla *marketizzazione* attraverso l'associazione al concetto di consumerismo (Potter, 1994; Barnes e Prior, 1995; Powell et al., 2010).

La critica dell'approccio managerialista, che ritiene il NPM responsabile dell'inaridirsi del rapporto tra organizzazioni pubbliche e utenti nel tentativo generalizzato di privatizzare (Leadbeater, 2004), è alla base del paradigma della *New Public Governance* che riformula l'erogazione dei servizi pubblici in un contesto di sistemi aperti (Scott, 1992). Se da un lato non ha più senso parlare di rapporto *top-down* nella relazione tra politiche di governo, organizzazioni pubbliche e destinatari dei servizi pubblici, anche grazie alle nuove tecnologie che hanno consentito ai cittadini di sottrarre una parte di controllo alle strutture politiche, amministrative e manageriali (Dunleavy et al. 2006, Bekkers et al. 2011), dall'altro la frammentazione nell'erogazione dei servizi pubblici, tipica dello stato postmoderno, ha enfatizzato le relazioni inter-organizzative piuttosto che quelle intra-organizzative nella fornitura dei servizi stessi (Haveri 2006, Osborne 2010). La NPG prevede sistemi di erogazione dei servizi pubblici nei quali l'apporto di molteplici figure è

fondamentale per raggiungere quegli obiettivi che la società reputa imprescindibili: un modo olistico per rispondere ai complessi bisogni sociali e uno strumento per favorire l'inclusione sociale (Osborne, 2010). In quest'ottica, la co-produzione viene nuovamente riformulata, questa volta come elemento centrale nella fornitura di tali servizi pubblici olistici (Osborne, 2013).

Questa evoluzione della prospettiva di *Public Administration* ha mostrato che il concetto di co-produzione non è rimasto ancorato alla visione originaria ma si è trasformato nel tempo, presentando i *service users* in modi differenti: dapprima come cittadini, poi come consumatori e clienti, fino a veri e propri co-produttori. Così, da elemento esterno – e spesso contestato – della pubblica amministrazione, la co-produzione viene oggi ad assumere un ruolo centrale in essa (Bovaird, 2007; Alford, 2009).

Se la teoria della *Public Administration* si preoccupa del ruolo che può rivestire la partecipazione degli *users* nel processo di progettazione e produzione dei servizi al fine di migliorarne la qualità, la prospettiva del *Service Management* considera gli *users* come co-produttori a prescindere dalla loro volontà. Gli utenti, quindi, non scelgono se co-produrre o meno perché ciò si verifica anche se ne sono consapevoli o meno e se sono costretti o meno dall'organizzazione che eroga il servizio (Osborne et al., 2016). Tale teoria considera la co-produzione quale componente essenziale dell'erogazione del servizio; il processo di interazione tra qualsiasi organizzazione di servizi e i clienti, il cui punto cruciale risiede nella produzione del servizio stesso: quello che Normann (1991) ha definito 'il momento della verità' nella fornitura dei servizi.

La teoria del *Service Management* deriva tradizionalmente dai concetti di inseparabilità, intangibilità e co-produzione. La produzione e il consumo di un servizio non sono separabili perché avvengono simultaneamente, al contrario dei beni materiali che possono essere prodotti, venduti e consumati in luoghi e tempi diversi (Johnston e Clark, 2008). Inoltre, i servizi sono intangibili perché non sono beni concreti che possono essere spostati fisicamente o consumati nel momento in cui desiderano gli utenti. Piuttosto sono processi immateriali in cui l'esperienza soggettiva da parte degli *users* diventa un fattore determinante per la qualità stessa del servizio (Van Looy et al., 2003). Infine, il servizio è inevitabilmente co-prodotto dall'organizzazione e dal consumatore. L'esperienza del servizio è condizionata principalmente dalle aspettative dell'utente e dalla soddisfazione che ne deriva nel momento in cui il servizio si realizza (Magnusson, 2003; Venetis and Ghauri, 2004).

Osborne e Strokosch (2013) realizzano un'integrazione dei concetti di *consumer co-production* (focus sul coinvolgimento operativo dell'utente) e *participative co-production* (focus sul coinvolgimento strategico dell'utente) a partire dalle prospettive della *Service Management* e della *Public Administration*. Ne risulta un terzo concetto che gli autori definiscono *enhanced co-production*, ossia un processo migliorato che pone come obiettivo la *user-led innovation*.

### ***1.3.3 I presupposti e le barriere alla co-produzione nei servizi pubblici***

L'emergere di un approccio alla co-produzione in ambito pubblico viene determinato da diversi fattori. In primo luogo, la diffusione delle tecnologie di comunicazione pone i cittadini nella condizione di avere maggiore scelta, flessibilità e controllo nel rapporto con i *provider* dei servizi. Sebbene ciò accada

indistintamente in tutti i settori, nel pubblico le evidenze più tangibili si registrano nei servizi sociali, in quelli educativi e nella sanità. Si pensi, ad esempio, ai pazienti con problemi renali che, grazie all'uso di nuove tecnologie, possono fare il trattamento di dialisi a domicilio senza recarsi più in ospedale; oppure al monitoraggio remoto di pazienti anziani affetti da demenza effettuato tramite l'installazione di sensori nella loro abitazione con conseguente risparmio per il sistema sanitario (Vollandes et al., 2009).

Inoltre, i cambiamenti di vasta portata in corso nelle società moderne stanno impattando in maniera significativa sugli atteggiamenti e sui comportamenti dei cittadini, i quali vogliono avere voce in capitolo in merito ai servizi che ricevono e non essere considerati destinatari passivi degli stessi: sono quelli che Griffiths ha definito *assertive citizens* (2009: 72-3). L'invecchiamento della popolazione, che sta interessando la gran parte dei paesi OCSE, va di pari passo con il maggior coinvolgimento dei cittadini nelle attività di fornitura dei servizi pubblici. Una società più vecchia non significa solo aumento della domanda di servizi sociali ma anche incremento dei livelli di co-produzione (Loeffler et al., 2008).

Nondimeno, la crisi economica e i vincoli fiscali che da essa sono derivati inducono le amministrazioni pubbliche ad utilizzare nel miglior modo possibile le risorse a disposizione per l'erogazione dei servizi pubblici. Sono proprio gli utenti, i cittadini e la comunità in generale le risorse che possono contribuire in maniera decisiva al raggiungimento di risultati migliori in relazione alla qualità dei servizi pubblici forniti. Le politiche governative orientate all'efficacia amministrativa hanno trasferito ai manager degli enti pubblici il concetto che i risultati "sono molto difficili da ottenere senza il contributo da parte degli utenti del servizio" (Alford, 2009: 213).

Come evidenziato in precedenza, lo sviluppo delle ICT ha consentito la nascita di nuove forme di collaborazione tra *professionals* e *users*: i cittadini saranno sempre meno dipendenti ma, allo stesso tempo, avranno maggiori responsabilità. Sebbene la co-produzione sia un processo già avviato, che in futuro pervaderà in maniera decisiva il settore pubblico, non è sempre compreso o apprezzato dai manager delle autorità locali. Quando, invece, diventano consapevoli della co-produzione, spesso vi oppongono resistenza temendo di perdere quel potere che gli è stato garantito dalla obsoleta visione *top-down* che li pone al vertice della piramide nell'erogazione del servizio pubblico. A ciò si aggiunga quella che Bovaird e Loeffler (2012) definiscono l'avversione al rischio da parte di politici, manager e *professionals*, i quali giudicano imprevedibile il comportamento degli utenti e dei cittadini che si impegnano nella co-produzione.

Queste sono solo alcune delle barriere culturali insite nel sistema che impediscono alla co-produzione di rompere gli schemi tradizionali ed inserirsi più stabilmente nei servizi pubblici. Il National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA, 2011) evidenzia che vi è anche la necessità di evolvere la professionalità dei *providers* per realizzare la co-produzione. Questa richiede, non solo di sviluppare nuove competenze, ma anche di lasciare spazio a coloro che sono capaci di valorizzare le potenzialità degli utenti, sono determinati nel migliorare se stessi e utilizzino una vasta gamma di metodi per lavorare con i cittadini invece di un unico processo discendente. E' evidente che ciò implica un cambiamento nel modo di formare, addestrare e reclutare i *professionals*.

### ***1.3.4 Valore aggiunto ed effetti collaterali della co-produzione***

Il report sull'innovazione nell'erogazione dei servizi pubblici (OECD, 2011), raccoglie i dati di un'indagine durata due anni, condotta in 26 Paesi (22 Ocse più Brasile, Egitto, Russia e Ucraina) dove sono stati esaminati 58 esempi di co-produzione all'interno di 10 categorie di servizi pubblici. Lo studio indica che la co-produzione si sta diffondendo più velocemente in quelle società che manifestano un grado di maggiore complessità e nelle quali i cittadini reclamano soluzioni su misura rispetto alle proprie esigenze. Sebbene vi siano differenze di *outcome* a seconda dei diversi settori di servizi pubblici analizzati, emerge chiaramente il ruolo che la co-produzione può giocare nel fornire servizi migliori agli utenti, nell'affrontare questioni politiche complesse e contemporaneamente ridurre i costi.

L'ampia letteratura di riferimento pone in evidenza i benefici che derivano dal coinvolgimento di utenti e cittadini nelle attività di co-produzione dei servizi pubblici. Tra questi vi sono: a) una migliore qualità dei servizi erogati grazie all'apporto in termini di esperienza da parte dei destinatari dei servizi stessi; b) una maggiore differenziazione dei servizi, con una scelta più ampia e la possibilità di personalizzarli; c) una rinnovata consapevolezza da parte degli utenti che da attori passivi diventano determinanti nel processo di produzione e acquisiscono più responsabilità; d) la riduzione dei costi che deriva dall'utilizzo delle capacità degli *users* e dall'immediata identificazione degli *asset* necessari al servizio. Bovaird e Loeffler (2013) descrivono la gamma di potenziali benefici che scaturiscono dalla co-produzione di servizi pubblici in relazione ai soggetti coinvolti (tabella 1.1).

**Tabella 1.1 - Benefici che derivano dalla co-produzione di servizi pubblici**

Per gli utenti	- Migliori risultati e migliore qualità della vita - Servizi pubblici più realistici e sostenibili grazie al contributo e al network degli utenti stessi
Per i cittadini	- Aumento del capitale sociale e della coesione sociale - Rassicurazioni in merito alla qualità dei servizi per il futuro
Per i dipendenti	- Maggiore responsabilità e soddisfazione lavorativa grazie alla collaborazione con utenti contenti
Per i manager	- Richieste limitate di servizi - Produrre servizi più efficienti
Per i politici	- Più voti grazie a utenti più soddisfatti - Minore necessità di fondi pubblici e di conseguenza tasse più basse

*Fonte: elaborazione da Bovaird e Loeffler, 2013*

Sebbene alcuni autori abbiano evidenziato gli effetti positivi sul livello di democrazia, che potrebbero derivare dall'azione di utenti e comunità posti al centro del processo decisionale di erogazione del servizio (Alford, 2002), vi è anche una letteratura che descrive gli aspetti negativi della co-produzione nel settore pubblico. I *provider* di servizi, ad esempio, potrebbero considerare la co-produzione un'enorme perdita di tempo e risorse che distoglie l'attenzione dai compiti reali da eseguire per un servizio efficace, mentre sono stati sollevati dubbi sul fatto che il coinvolgimento di molti partecipanti al processo di pianificazione ed erogazione del servizio possa portare maggiore consenso oltre a rendere più difficile la rivendicazione del proprio ruolo di leader da parte dei *professionals* (Levine e Fisher, 1984).

Inoltre, la co-produzione presuppone che ci sia la volontà di mettersi in gioco da parte dell'utente e ciò comporta un dispendio di tempo ed energie per la

produzione del servizio. Se vi sia una reale propensione o meno alla co-produzione è ancora oggetto di discussione. Ad ogni modo la co-produzione non è la panacea del settore pubblico. Vi sono numerosi problemi come, ad esempio: i conflitti che derivano dalle differenze nei valori dei co-produttori (Taylor 2003) o da incentivi incompatibili ai diversi co-produttori; i fenomeni di *free rider* (Mayo e Moore, 2002) e *burnout* di utenti o membri della comunità (Birchall e Simmons, 2004 ); l'indebolimento della capacità del Terzo Settore di fare pressione per il cambiamento (Ilcan e Basok, 2004). Secondo Bovaird (2007) queste problematiche possono minare i benefici della co-produzione, anche se esistono meccanismi di *governance* che riescono, almeno in parte, a risolverle.

#### **1.4 Co-produzione e trasformazione del settore pubblico**

L'obiettivo del presente lavoro era quello di fornire un inquadramento teorico del concetto di co-produzione di servizi sulla base di una *review* di tipo narrativo della letteratura scientifica esistente e, allo stesso tempo, si proponeva di analizzare il ruolo che la co-produzione può ricoprire nella creazione di valore pubblico con riferimento alla pubblica amministrazione in generale, e al settore dei beni culturali, in particolare. Dall'analisi dell'ampia letteratura esistente sull'argomento si riscontra, negli ultimi anni, un rinnovato interesse per il tema della co-produzione di servizi nel settore pubblico e circa il ruolo di *professionals* e *users* nelle attività di pianificazione ed erogazione dei servizi.

I mutamenti sociali occorsi negli ultimi decenni hanno influito sulle politiche di *governance* dei paesi occidentali, segnando, all'interno del settore pubblico, il passaggio dal modello tradizionale (caratterizzato dall'approccio *top-down* che



vedeva i cittadini come destinatari passivi del servizio), al paradigma del *New Public Management* (con i cittadini che si trasformano in clienti), sino alla riformulazione del concetto di pubblica amministrazione che opera in un sistema aperto all'interno del quale i cittadini sono stimolati a co-produrre i servizi pubblici di cui sono destinatari. La critica alla managerializzazione della pubblica amministrazione apre la strada al modello della *New Public Governance* che postula il passaggio da una democrazia rappresentativa a una democrazia partecipativa, dove l'ente pubblico diventa un nodo nella rete che lo collega ai diversi *stakeholder* e dove non si ragiona più in termini di *government* bensì di *governance*. Un ulteriore sviluppo che rivede radicalmente il ruolo della pubblica amministrazione è quello del *New Public Service*. Secondo questo approccio l'ente pubblico non deve più produrre i beni o i servizi ma ha il compito di aiutare i cittadini a soddisfare i propri interessi (Denhardt e Denhardt, 2002).

I risultati della ricerca in parola mostrano come diversi autori abbiano sottolineato l'incremento di servizi co-prodotti all'interno delle pubbliche amministrazioni, in particolare nei servizi sociali, nell'istruzione, nell'ambiente, nella sicurezza e nella sanità. In questi settori, il coinvolgimento degli utenti nelle attività di *co-design*, *co-planning*, *co-delivery* e *co-evaluation*, ha evidenziato il miglioramento dei servizi in termini di efficienza ed efficacia, un senso di maggiore responsabilità del cittadino nei confronti dell'ente pubblico e della collettività, un incremento dell'inclusività sociale e una sensibile riduzione dei costi.

Se non sorprende che le pratiche di co-produzione possano essere più o meno diffuse all'interno di queste aree, appare palese il *gap* della letteratura scientifica nei confronti della co-produzione di servizi nel settore del *cultural heritage*.

La rivoluzione digitale del web 2.0 ha trasformato le istituzioni culturali in piattaforme in grado di attivare una comunicazione bi-direzionale con i propri utenti consentendo una fruizione del patrimonio culturale priva di confini. Inoltre, l'utilizzo dei dispositivi digitali di ultima generazione continua a favorire la creazione, la condivisione e la diffusione di contenuti da parte del pubblico, attivando processi di co-creazione del valore culturale. La strada del "*participatory museum*" (Simon, 2010) è stata tracciata dalle grandi istituzioni museali internazionali e, nonostante il tradizionale approccio comunicazionale di tipo *top-down*, alcuni istituti italiani si stanno aprendo a una partecipazione maggiore da parte degli utenti (Bonacini, 2012).

Proprio a partire dal *gap* presente in letteratura e dal desiderio di verificare quale ruolo può rivestire la co-produzione di servizi nei beni culturali in considerazione dei risultati emersi negli altri settori, le traiettorie della ricerca prendono forma nei due *paper* successivi che compongono la tesi in oggetto.

Il lavoro successivo, analizza i diversi esempi di co-produzione del servizio che sono stati realizzati all'interno della Reggia di Caserta, sito patrimonio mondiale dell'Unesco dal 1997 e uno dei dieci musei più visitati d'Italia, focalizzando l'attenzione sulla relazione e sui comportamenti di *professionals* e *users*; il terzo ed ultimo *paper*, invece, intende indagare se, alla luce della recente Riforma del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo che ha dotato di autonomia economica e gestionale venti tra i maggiori istituti nazionali, vi siano nuovi stimoli ed impulsi agli approcci di co-produzione al fine di tutelare, valorizzare e promuovere i siti culturali.

## 1.5 Conclusioni

Le implicazioni concettuali che emergono dal presente contributo evidenziano che le pratiche di co-produzione migliorano la qualità e la sostenibilità dei servizi oltre a generare un diffuso senso di *commitment* tra gli utenti e i cittadini. Malgrado le evidenze teoriche, però, le implicazioni dal punto di vista pratico restituiscono l'immagine di manager reticenti rispetto alla co-produzione per una serie di motivazioni quali il timore di perdere il potere decisionale, la mancanza di fiducia nei confronti degli utenti, la visione burocratica del servizio pubblico legata a un'eredità culturale del passato.

Lo studio presenta limiti individuabili nell'approccio di tipo narrativo alla *review* della letteratura. Basandosi su dati di seconda mano, i risultati possono risentire dell'eterogeneità dei diversi approcci utilizzati negli studi analizzati. Ciononostante, il focus sulla sola co-produzione e la mancanza di un ampliamento a *topic* ad essa collegati (*co-creazione, enablement, empowerment*), se da un lato, può limitare i confini del presente contributo, dall'altro, ha consentito di affrontare e sviluppare a un grado di maggiore profondità le tematiche inerenti la co-produzione dei servizi.

## 1.6 Bibliografia

ALFORD J. (1998), "A Public Management Road Less Travelled: Clients as Co-Producers of Public Services", *Australian Journal of Public Administration*, 57 ( 4 ), 128-37.

ALFORD J. (2002), "Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective", *Public Administration Review*, 62 (3): 337-346.

ALFORD J. (2009), *Engaging public sector clients. From service delivery to co-production*, Palgrave Macmillian, New York.

- BARNES M., PRIOR D. (1995), "Spoilt for Choice? How Consumerism Can Disempower Public Service Users", *Public Money & Management*, 15 (3), 53-58.
- BARZELAY M. (2001), *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*, University of California Press, Berkeley, CA.
- BEKKERS V., EDWARDS A., MOODY R., BEUNDERS H. (2011), "Caught by Surprise? Micro-Mobilization. New Media and the Management of Strategic Surprises", *Public Management Review*, 13 (7): 1003-1021.
- BIRCHALL J., SIMMONS R. (2004), *User Power: The Participation of Users in Public Services*, National Consumer Council, London.
- BONACINI E. (2012), "Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale", *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 5: 93-125.
- BOYLE D., HARRIS M. (2009), *The challenge of co-production: How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services*, NESTA, London.
- BOVAIRD T. (2007), "Beyond Engagement and Participation – User and Community Coproduction of Public Services", *Public Administration Review*, 67, pp. 846-860.
- BOVAIRD T., LOEFFLER E. (2007), "Assessing the Quality of Local Governance: A Case Study of Public Services", *Public Money & Management*, 27 (4): 293-300.
- BOVAIRD T., LOEFFLER E. (2012), "From Engagement to Co-production: The contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value"; *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1119–38.
- BOVAIRD T., LOEFFLER E. (2013), *We're All in This Together: Harnessing User and Community Co-production of Public Outcomes*, University of Birmingham, INLOGOV.
- BRANDSEN T., PESTOFF V. (2006), "Co-production, the Third Sector and the Delivery of Public Services: An Introduction", *Public Management Review*, 8 (4): 493-501.
- BRUDNEY J., ENGLAND R. (1983), "Towards a Definition of the Co-production Concept", *Public Administration Review*, 43 (10): 59-65.
- DENHARDT J.V., DENHARDT R.B., (2007), *The New Public Service: Serving, Not Steering*, M. E. Sharpe, Armonk, NY.
- DENHARDT J.V., DENHARDT R.B., (2002), "The New Public Service: Serving Rather than Steering", *Public Administration Review*, vol. 60, n. 6, pp. 549-559.
- DUNLEAVY P., MARGETTS H., BASTOW S., TINKLER J. (2006), *Digital Era Governance*, Oxford University Press, Oxford.

- GRIFFITHS S., FOLEY B. (2009), *Collective co-production: working together to improve public services*, citato in Loeffler E., *Why co-production is an important topic for local government*, Local Authorities Research Council Initiative (LARCI), London.
- GRIFFITHS S., FOLEY B., PRENDERGRAST J. (2009), *Assertive Citizens: New Relationships in the Public Services*, Social Market Foundation, London.
- HARTLEY J. (2005), "Innovation in Governance and Public Services: Past and Present", *Public Money & Management*, 25 (1): 27-34.
- HAVERI A. (2006), "Complexity in Local Government Change: Limits to Rational Reforming", *Public Management Review*, 1, 8, pp. 31-46.
- HOOD C. (1991), "A Public Management for all Seasons?", *Public Administration*, 69 (1), 3-19.
- ILCAN S., BASOK T. (2004), "Community Governance: Voluntary Agencies, Social Justice and the Responsibilization of Citizens", *Citizenship Studies*, 8(2): 129-44.
- JOHNSTON R., CLARK G. (2008), *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, Prentice Hall, Harlow.
- JOSHI A., MOORE M. (2004), "Institutionalised Co-production: Unorthodox Public Service Delivery in Challenging Environments", *The Journal of Development Studies*, 40 (4), 31-49.
- JUNG T. (2010), "Citizens, Co-producers, Customers, Clients, Captives? A Critical Review of Consumerism and Public Services", *Public Management Review*, 12 (3): 439-446.
- KETTUNEN P. (2010), "Co-production: A New Concept in Evaluation", paper presented at the *9th European Evaluation Society International Conference*, 6-8 October 2010, Prague.
- LEADBEATER C. (2004), *Personalisation Through Participation: A New Script for Public Services*, Demos, London.
- LEVINE C., FISHER G. (1984), "Citizenship and Service Delivery: The Promise of Co-production", *Public Administration Review*, 44: 178-189.
- LIPSKY M. (1968), "Protest as a Political Resource", *The American Political Science Review*, 62, 1144-58.
- LIPSKY M. (1980), *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russell Sage Foundation, New York.
- LOEFFLER E., PARRADO S., BOVAIRD T., VAN RYZIN G. (2008) *If you want to go fast, walk alone. If you want to go far, walk together: citizens and the co-production of public services*, Report Commissioned by Ministry of Budget, Public Finance and Public Services, Paris.

- MAGNUSSON P. (2003), "Benefits of Involving Users in Service Innovation", *European Journal of Innovation Management*, 6 (4): 228-238.
- MARSHALL M. J. (2004), "Citizen Participation in the Neighbourhood Context: A New Look at the Co-production of Local Public Goods", *Political Research Quarterly*, 57 (2): 231-244.
- MAYO E., MOORE H. (2002), *Building the Mutual State: Findings from the Virtual Thinktank*, New Economics Foundation/Mutuo, London.
- MEIJER A. J. (2011), "Networked Coproduction of Public Services in Virtual Communities: From a Government-Centric to a Community Approach to Public Service Support", *Public Administration Review*, 71 (4): 598-607.
- MOORE M. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- NEEDHAM C. (2007), "Realising the Potential of Co-production: Negotiating improvements in public services", *Social Policy and Society*, 7 (2): 221-231.
- NEEDHAM C. (2009), *Personal co-production*, citato in Loeffler E., *Why co-production is an important topic for local government*, Local Authorities Research Council Initiative (LARCI), London.
- NEEDHAM C., CARR S. (2009), "Co-production: An Emerging Evidence Base for Adult Social Care Transformation", *Research briefing 31*, SCIE, London.
- NESTA (2011), *Co-production Phase 2: Taking co-production to scale in services for patients with longterm health conditions*, Strategic Partners: Call for Proposals", NESTA London.
- NORMANN R. (1991), *Service management: strategy and leadership in service business*, John Wiley and Sons, Chichester.
- OECD (2011), *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society*, OECD Publishing, Paris.
- OSBORNE S. P. (2006), "The New Public Governance", *Public Management Review*, 8 (3): 377-387.
- OSBORNE S. (2010), "Delivering public services: time for a new theory?", *Public Management Review*, 12, 1, 1-10
- OSBORNE S., RADNOR Z., STROKOSCH K. (2016), "Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?", *Public Management Review*, 18:5, 639-653.
- OSBORNE S., STROKOSCH K. (2013), "It Takes Two to Tango? Understanding the Co-Production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives", *British Journal of Management*, vol. 24 (S1), S31-S47.

OSTROM E. (1996), "Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy and Development", *World Development*, vol. 24, n. 6, pp. 1073-1087.

PARKS R.B., BAKER P.C., KISER L.L., OAKERSON R.J., OSTROM E., OSTROM V., PERCY S.L., VANDIVORT M.B., WHITAKER G.P., WILSON R. (1981), "Consumers as Co-producers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations", *Policy Studies Journal*, vol. 9, n.7, pp. 1001-1011.

PESTOFF V. (2006), "Citizens and Co-Production of Welfare Services: Childcare in Eight European Countries", *Public Management Review*, 8 (4): 503-19.

PESTOFF V. (2011), "Co-production, New Public Governance and Third Sector Social Services in Europe", *Ciências Sociais Unisinos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos São Leopoldo, Brasil*, 47 (1): 15-24.

PESTOFF V. (2012), "Co-production and third sector social services in Europe - Some crucial conceptual issues", in Pestoff V., Brandsen T., Verschuere B. (a cura di), "New Public Governance, the Third Sector and Co-Production", cap. 2, Routledge, London.

POLLITT C., BOUCKAERT G. (2004), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford.

POTTER J. (1994), "Consumerism and the Public Sector: How Well Does the Coat Fit?", in *Public Sector Management: Theory, Critique and Practice*, edited by McKeivitt and Lawton. Milton Keynes, Open University Press.

POWELL M., GREENER I., SZMIGIN I., DOHENY S., MILLS N. (2010), "Broadening the Focus of Public Service Consumerism", *Public Management Review*, 12 (3), 323-339.

RAMIREZ R. (1999), "Value Co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research", *Strategic Management Journal*, 20 (1): 49-65.

ROSENTHAL P., PECCEI R. (2006), "The customer concept in welfare administration: front-line views in Jobcentre Plus", *International Journal of Public Sector Management*, 19 (1): 67-78.

SCOTT W.R. (1992), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J: Prentice/Hall.

SHARP E. (1980), "Toward a New Understanding of Urban Services and Citizen Participation: The Coproduction Concept", *The American Review of Public Administration*, 14 (2), 105-118.

SIMON N. (2010), *The Participatory Museum*, Santa Cruz, CA: Museum 2.0.

TAYLOR M. (2003), *Public Policy in the Community*, Palgrave Macmillan, Houndmills, UK.

VAN LOOY B.V., GEMMEL P., VAN DIERDONCK R. (2003), *Services Management: An Integrated Approach*, Prantice Hall, Pearson Education Ltd.

VENETIS K., GHAURI P. (2004), "Service Quality and Customer Retention: Building Long-Term Relationships", *European Journal of Marketing*, 38 (11/12): 1577-1598.

VERSCHUERE B., BRANDSEN T., PESTOFF V. (2012), "Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, pp. 1-19.

VOLANDES, A.E., PAASCHE-ORLOW M.K., BARRY M.J., GILLICK M.R., MINAKER K.L., CHANG Y., FRANCIS COOK E.F., ABBO E.D., EL-JAWAHRI A., MITCHELL S.L. (2009), "Video Decision Support Tool for Advance Care Planning in Dementia: Randomised Controlled Trial", *British Medical Journal*, 338: b2159.

VROOM V.H., YETTON P.W. (1973), *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.

WARREN R., HARLOW K.S., ROSENTRAUB M.S. (1982), "Citizen Participation in the Production of Services: Methodological and Policy Issues in Co-production Research", *Southwestern Review*, v. 2: 41-55.

WITHAKER G.P. (1980), "Coproduction: Citizen Participation in Service Delivery", *Public Administration Review*, May/June, pp. 240-246.



## Capitolo 2

### **Co-producing services to enhance cultural heritage. The role of co-production in improving the quality of tourism services**

#### **2.1 The rise of the co-production idea**

The idea of co-production has been formerly introduced by Ostrom and Ostrom (1978), who argued that, when the engagement of users as co-producers is lacking, services in themselves deteriorate in indifferent products, to which poor value is attached. In fact, the concept of co-production suggests that services are the results of the joint “*productive efforts of regular and consumer producers*” (Parks, et al., 1981, p. 1002), who mix their expertise, competencies, and skills to achieve enhanced ability of value creation. This interpretation is consistent with the conceptual framework proposed by Normann (1984), who suggested that users play a dual role in the provision of services. On the one hand, they perform as customers, who eventually benefit from the activities realized by regular providers. On the other hand, they operate as key parts of the service delivery system, whose contribution is crucial to the value creation process. In the light of this point of view, providers should not behave as mere reliever, with the aim of individually satisfying the needs of customers. Rather, they are called to perform as enablers, empowering users to actively participate in service provision.

Identifying co-production as crucial to service provision, Whitaker (1980) has distinguished two different categories of services, taking into consideration the intensity of involvement of both direct and indirect users. Hard services (such as security, safety services, and water provision) are characterized by a low involvement of the users, whose contribution in value creation is assumed to be poorly significant. Alternatively, soft services (including education and health care, but also tourism) require a strong participation of the users. In fact, these services are aimed at producing a sort of transformation in social and/or behavioral attributes of the recipients. Therefore, even though co-producing behaviors could be retrieved with regards to both hard and soft services, the overlap of the providers and users' spheres is especially significant dealing with latter (Sharp, 1980).

In any case, co-production of services implies a revisited relationship between the providers and the users. They are eventually engaged in a co-creating partnership, according to which both of them concur in the generation of value. Indeed, co-production is usually assumed to pave the way for enhanced outcomes and increased effectiveness (Percy, 1983), thus turning out to be desirable to both providers and users. Even though a lot of intrinsic rewards incite users to be involved in the provision of services (Alford, 2002), Parks and Colleagues (1981) have emphasized that co-production is not easy to realize, since it requires technical feasibility, economic desirability, and favourable institutional arrangements to be implemented. Moreover, several barriers hinder the implementation of co-production (Bovaird & Loffler, 2012), including: the difficulties in producing evidences about the positive effects of co-production; the lack of professional skills to foster users involvement; the reluctance of providers to lose control on service provision; the lack

of capacity, motivation, and self-confidence of the users; and the users' aversion to risk and propensity to delegate service provision to providers.

In the light of these considerations, it could be assumed that co-production goes well beyond the concepts of users involvement and engagement. Actually, it implies an “*equal partnership*” between service providers and users (Boyle & Harris, 2009, p. 12), according to which both of them perform as expert partners, who strongly contribute in the process of service provision. Adhering to this interpretation, a lot of scholars coming from very different disciplines have widely discussed the attributes and the characteristics of co-production, concurring to the advancement of the knowledge about this particular issue (see, among the others: Brandsen, et al., 2014; Osborne & Strokosch, 2013; Parry, et al., 2012; Chen, et al., 2011; Cheung & To, 2011; Ordanini & Pasini, 2008; Wilson, 1992).

Drawing from the findings of the cited literature, a comprehensive definition of service co-production could be eventually arranged. First of all, the idea of co-production maintains that the inputs aimed at service provision are not exclusively supplied by providing organizations. Indeed, both direct and indirect users are deeply involved in the process of service provision, playing a tangible role in co-creating value. Hence, the definition worked out by Ostrom (1996, p. 1073) is especially useful to define service co-production: it is “*the process through which inputs used to produce a good or service are contributed by individuals who are not 'in' the same organization*”. Hence, the co-production approach involves: 1) the acknowledgement of people as crucial assets of the society; 2) the redefinition of work between providers and users in a perspective of enhanced reciprocity; and 3) the improvement of social networks to boost mutual trust between users and providers (Boyle, et al.,

2010). In a sum, co-production exalts the importance of reciprocity and shared commitment between users and providers to achieve enhanced capacity of value creation (Cepiku & Giordano, 2014).

Complying with this interpretation, Brudney and England (1983) have identified three different types of service co-production according to the breadth and depth of users' engagement. Collective co-production (Ewert & Evers, 2012) is the broader approach of users' involvement in the provision of services. It revisits the traditional relationship between the providers and the target population, engaging the latter in planning, designing and delivering services, with the eventual purpose of making them more compliant with the evolving needs of the community. Group co-production is more limited as compared with collective co-production. In fact, it implies the joint involvement as active service co-producers of homogeneous groups of users, who share common needs and/or similar interests (Roberts, et al., 2012). Their eventual purpose is to expand the range of public services, complementing or substituting the activities of the providing organizations. Lastly, individual co-production concerns the direct or indirect collaborative relationship between the single user and one or more providers. It neglects the traditional conceptualization of services as provider-led products; alternatively, it acknowledges that the users are not mere consumers of value, but rather key actors in the activities of service design and delivery. In these words, the latter are called to establish a co-creating partnership with providers, collaborating with them to achieve value creation.

This paper is aimed at applying the idea of co-production to cultural heritage and tourism services, concurring to fill a significant void in the scientific literature. In fact, as it will be argued in the following section, even though the concern about

value co-creation is rapidly growing, the co-production of tourism services' has been poorly discussed by both the professional and the academic literatures in the field of tourism management. Therefore, this article has a twofold relevance. On the one hand, it contributes to the advancement of the knowledge in the field of service co-production, adapting this concept to cultural heritage and tourism services, in the light of an innovative perspective. On the other hand, it provides some food for thought to practitioners, discussing interesting evidences about the effects of service co-production dealing with cultural heritage and tourism services.

The manuscript is organized as follows. The next section contextualizes the co-production concept to cultural heritage and tourism services, highlighting the current gap in the scientific literature. In addition, the theoretical framework employed for the purpose of this research is depicted. Then, the research methodology which inspired this study is described: in particular, a case study approach has been adopted, which turned out to be consistent with the prevailing exploratory nature of this research. The fourth paragraph shows the findings of this study and points out the contribution of co-production to the enhancement of cultural heritage and to the improvement of tourism services' quality. The fifth section critically discusses the findings of the research, thus paving the way for both theoretical and practical implications, which are illustrated in the concluding section of the article.

## **2.2 Co-production and cultural heritage: a gap in the scientific literature**

The distinguishing shades assumed by service co-production in the fields of tourism services and cultural heritage have been poorly examined by the scientific

literature. Indeed, mainly drawing from the propositions worked out by Prahalad and Ramaswamy (2004) and by Vargo and Lusch (2004), most of the scholars have focused their attention on the more generic concept of value co-creation, which has been barely described in terms of users' active involvement in the consumption experience. From this point of view, the idea of co-creation of the tourism experience has been the primary object of analysis for scholars interested in revisiting the conceptualization of the relationships between users and providers in a perspective of a more active and engaged role of the former (Baron & Harris, 2008).

Actually, one of the most popular issues among scholars and practitioners concerned with the co-production of tourism services and the co-creation of value has been the application of the service-dominant (S-D) logic to tourism management (Shaw, et al., 2011). Through this lens of analysis, the involvement of users has been alternatively described as a crucial approach to enhance tourism industry competitiveness (Eraqi, 2011), to improve the development of user-centered services (Talsma & Molenbroek, 2012), to increase customer satisfaction and long-term loyalty (Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012), to achieve strong and sustainable competitive advantages (Blazquez-Resino, et al., 2013), and to encourage new service development processes (Ngamsirijit, 2014).

In line with these findings, the importance of individual tourist resources for a better understanding of the complex process of value creation of tourism services has been widely emphasized (Prebensen, et al., 2013). Indeed, several Authors have claimed that the engagement of the users in the process of service provision should be contemplated within the strategies of the different types of operators which form the tourism industry (Cabiddu, et al., 2013). Therefore, co-creation is conceived as an

interactive and circular process, which affect the activities of all the entities involved in design and delivery of tourism services (Sfandla & Björk, 2013). Besides, in several studies users have been found to co-create value not solely with providing organizations, but also with other users, echoing the worth of tourism experiences through social practices and inter-personal relations (Rihova, et al., 2014), either in a direct or in an indirect way (Pera, 2014).

Even though several scholars maintain that the concepts of value co-creation and service co-production could be interchangeably used (Voorberg, et al., 2014), they do not completely match each other. In particular, value co-creation mainly affects the individual consumption experience of the user. Otherwise, the idea of co-production is more extensive, since it involves the engagement of both direct users (that is to say tourists) and indirect users (*e.g.* community members and volunteers) as real service co-producers. As anticipated, such a perspective of service co-production in the fields of tourism and cultural heritage management has been widely overlooked. Hence, the encouragement of the academic and professional debate about the role of co-production in enhancing cultural heritage and improving tourism services' quality could bring to interesting and original insights, which are currently neglected by both scholars and practitioners. With the eventual intention of applying the co-production concept to the appropriate management of cultural heritage, the theoretical framework devised by Bovaird (2007) with regards to professionalized public services has been adapted, in order to make it more consistent with the specific attributes of tourism services. Actually, this theoretical framework allowed to focus on the service nature of the tourism experience and to explore the

approaches according to which the users and the providers cooperate to co-create value in terms of cultural heritage enhancement.

As shown in Table 2.1, Bovaird (2007) has identified a diversified range of professional-user relationships, taking into consideration the way regular providers and users or community members perform the activities of service planning, designing, and delivery. In particular, the columns of the table show the distribution of responsibilities between professionals and users or community members with regards to the planning and/or the design of services, while rows depict the allocation of functions related to the delivery of services.

Drawing from this theoretical framework, 8 different approaches of service co-production could be pointed out. When both service planning and delivery are provider-led, a traditional approach to service provision prevails, which conceives users as mere consumers of value and does not involve them in service provision. Alternatively, users could be engaged in planning services, but not in delivering them: in this case, the traditional service provision is associated with the involvement of direct and indirect users in planning and designing services, in order to make them more compliant with the perceived needs of the community. As well, users could be involved in delivering services, while planning activities continue to be controlled by regular providers: in these circumstances, users and community members co-deliver services which are professionally designed, in order to complement the efforts of providing organizations and improve their sustainability.

Users could be also engaged as the sole providers of professionally designed services, thus performing as the main value creator in service provision, even though they are not engaged in planning the attributes and the characteristics of this process.



Besides, the activity of direct and indirect users as sole deliverers of services could concern products which are co-planned by regular providers and users. Last but not the least, users could perform as co-deliverers of services which are planned without the contribution of regular providers. Obviously, full co-production is realized only when both regular providers and users are simultaneously engaged in both planning, designing, and delivering services.

**Tab. 2.1- Range of Professional-User/Community Relationships**

<b>Delivery approach</b> <b>Plan and design approach</b>	<b>Professionals as sole service planner</b>	<b>Professionals and users/community as co-planners</b>	<b>Users/community as sole service planner</b>
<b>Professionals as sole service deliverer</b>	Traditional service provision	Traditional service provision with users/community involvement in planning and designing services	NA
<b>Professionals and users/community as co-deliverer</b>	Users/community co-delivery of professionally planned and designed services	Full Co-Production approach	Users/community co-delivery of self-devised services
<b>Users/community as sole service deliverer</b>	Users/community sole delivery of professionally planned and designed services	Users/community sole delivery of co-planned and co-designed services	Self-organized users/community provision

*Source: Authors' re-elaboration from Bovaird (2007)*

Adjusting the original model proposed by Bovaird (2007), the Authors arranged a theoretical framework which is aimed at applying the co-production concept to the enhancement of cultural heritage and to the improvement of tourism services' quality. More into details, it is assumed that both direct and indirect users – that is to say both tourists and other relevant stakeholders, among which community members, non-profit organizations, and voluntary associations – could be involved in service provision, thus participating in the process of value creation.

According to the revisited theoretical framework, regular providers could maintain their role of sole service planner with regards to the promotion of cultural

heritage and the design of related tourism services (first column). In this case, the traditional service provision entails the sole management of service delivery by the providing organizations, which control the entire process of value creation. Regular providers could also engage direct and indirect users in co-delivering services in partnership with regular providers, with the purpose of complementing the services provided. As well, users could be entitled to perform as sole deliverers, being entrusted to realize the activities planned and designed by providers.

Alternatively, regular providers could involve users and community members in planning and designing innovative services, with the eventual purpose of achieving an enhanced ability to meet the evolving needs of external stakeholders (second column). In these circumstances, the delivery of services could be only ascribed to regular providers or it could be assigned to the same users or community members who have been engaged in co-planning and co-designing services. Obviously, also in this case full co-production is achieved when both regular providers and users or community members are deeply involved in both planning, designing and delivering services, thus thoroughly concurring in the enhancement of cultural heritage and in the improvement of tourism services' quality.

Last but not the least, service planning and designing could be handled by users and members of the community (third column). In this case, regular providers are fully receptive to new ideas and insights which came from non-ordinary perspectives, paving the way for enhanced service innovation. The delivery of services which are conceived by users and community members could be performed by regular providers, in order to maintain a significant control on the process of value creation. Alternatively, the process of provision could be managed by users and

community in themselves, without any involvement of service providers. Obviously, also services planned and designed by direct or indirect users could be co-delivered through a co-creating partnership by both regular providers and users.

Table 2.2 synthesizes what has been depicted above, adapting to the cases of cultural heritage promotion and tourism services enhancement the theoretical framework formerly devised by Bovaird (2007). This conceptual scheme will be employed in presenting the findings of this research as well as in discussing the attributes and the effects of initiatives of co-production in the fields of cultural heritage management and tourism management.

**Tab. 2.2 - Range of Regular Providers-User/Community Relationships**

Delivery approach Plan and design approach	Providing organization as sole service planner	Providing organization and users/community as co-planners	Users/community as sole service planner
Providing organization as sole service deliverer	Traditional service provision	Traditional service provision with users/community involvement in planning and designing services	Traditional service provision, where services are inspired by users and/or community
Providing organization and users/community as co-deliverer	Users/community co-delivery of services which are planned and designed by regular providers	Full Co-Production approach	Users/community co-delivery of self-devised services
Users/community as sole service deliverer	Users/community sole delivery of services which are planned and designed by regular providers	Users/community sole delivery of co-planned and co-designed services	Self-organized users/community provision

*Source: Author's re-elaboration from Bovaird (2007)*

### 2.3 Methods

In the light of the exploratory nature of this study, a qualitative methodological approach has been adopted. In particular, the Authors decided to pay their attention to a single case study, which allowed to collect first-hand and relevant evidences about the main topic of this research, that is to say the adaptation of the co-

production approach to the promotion of cultural heritage and to the enhancement of tourism services' quality. As anticipated, the theoretical framework presented in the previous section inspired the utilization of the case study methodology. In fact, the observed reality has been examined taking into consideration the different types of co-production which are portrayed in Table 2. From this point of view, the study allowed to check the reliability of the conceptual framework drawn from Bovaird (2007), pointing out specific experiences of co-production in line with the type of relationship established between the users and the providers.

Different arguments justified the utilization of the single case study methodology. First of all, this methodological approach met the researcher's need to achieve broad generalizations, which are based on the qualitative findings collected through the empirical analysis (Yin, 2003). Actually, the single case study method could be understood as one of the most fitting research methods to deal with the complexity of organizational and social phenomena (Yin, 1999), here included the issues contemplated by this study. Like other qualitative approaches, the case study method is especially useful when "how" or "why" questions are handled. Moreover, it is appropriate when the examined reality could be understood as a contemporary phenomenon, taking place within some real-life context (Yin, 2003). Last but not the least, the case study methodology allowed the collection of both quantitative and qualitative data, which paved the way for a rich understanding of the topic of interest (Tellis, 1997). All relevant data have been drawn from the close examination of people and issues affected by the subject of the research, thus providing a full-fledged representation of the reality examined (Hays, 2004). In fact, the single case study method allowed a *tout court* examination of the issue of interest, that was

conceived as a single subject of analysis, around which specific boundaries have been set to detach it from concurrent or convergent phenomena (Merriam, 1998).

Drawing from Yin (2003), the case study methodology could be subdivided in three main approaches of analysis, that is to say: exploratory, descriptive, and explanatory. While exploratory case studies serve as preliminary research directed at inspiring further developments, explanatory approaches are aimed at building and testing grounded conceptual models. Differently, descriptive approaches are intended at providing a homogeneous portrayal of the reality examined, with the eventual purpose of clarifying the ideas about the debated issues. To achieve the aims of this study, a mainly exploratory approach has been adopted. Actually, it enabled to shade light on a topic which is still poor acknowledged by both scholars and practitioners, inciting further theoretical and practical developments.

In line with Yin (2003), the design of the research involved four main phases, that is to say: 1) the preparatory activities aimed at establishing the main conditions for data collection; 2) the collection of relevant data and information, according to the main issues taken into consideration; 3) the analysis of the data, in order to draw from them significant evidences; and 4) the arrangement of the case study report.

Therefore, in the first phase of the research the Authors identified the subject of the case study and selected the main sources which have been contemplated in order to realize the process of data collection. The Royal Palace of Caserta has been identified as the sole subject of the research. It is a former royal residence established in Caserta, a large municipality in the Southern of Italy, which was commissioned by Charles III Bourbon in 18<sup>th</sup> century. The building and the garden were planned by Luigi Vanvitelli, being conceived as a triumph of the Italian Baroque. The Royal

Palace has been designated a UNESCO World Heritage Site in 1997, described as the “*swan song of the spectacular art of the Baroque, from which it adopted all the features needed to create the illusions of multidirectional space*”<sup>1</sup>. Moreover, it is the largest royal residence in the world. Even though it shares the same attributes of most of 18<sup>th</sup> century royal establishments, “*it is exceptional for the broad sweep of its design, incorporating not only an imposing palace and park, but also much of the surrounding natural landscape and an ambitious new town laid out according to the urban planning precepts of its time*”<sup>2</sup>.

The subject of the case study has been randomly selected among the 10 most visited Italian destinations according to the statistics worked out by the Italian Ministry of Cultural Heritage and Activities. In addition to the Royal Palace of Caserta, the list of the most visited Italian destinations included: the integrated archaeological circuit of Coliseum, Roman Forum, and Palatine Hill (Rome); the archaeological site of Pompeii (Naples); the Uffizi Gallery and Vasari Courtyard (Florence); the Accademia Gallery (Florence); the Castle of the Holy Angel - Mausoleum of Hadrian (Rome); the Boboli Gardens and Pitti Palace (Florence); the Royal Palace of Venaria (Turin); the Egyptian Museum (Turin); and the Borghese Gallery (Rome).

Complying with the indications of the prevailing literature (see, among the others: Dul & Hak, 2008; 2001; Meyer, 2001), various sources and diversified techniques have been utilized with the purpose of collecting relevant information about the subject of the case study. At the beginning of the field study, a document analysis concerning the main strategic and operational initiatives realized by the

---

<sup>1</sup> As stated in the World Heritage List No. 549rev, edited by the UNESCO about the Royal Palace of Caserta, at page 31.

<sup>2</sup> As stated in the World Heritage List No. 549rev, edited by the UNESCO about the Royal Palace of Caserta, at page 34.

central administration of the Royal Palace of Caserta in the field of cultural heritage enhancement and tourism services' quality improvement has been performed. The document analysis included: census data, strategic and operational plans, policy reports, information pamphlets, and operative projects. In addition, the institutional web site of the Royal Palace of Caserta has been examined to obtain late information about the topic of interest. Last but not the least, unstructured interviews involving several key informants have been realized. In particular, key informants have been conveniently selected among both the members of the staff of the Royal Palace of Caserta and the external stakeholder interested in co-production of tourism services and in the enhancement of cultural heritage. Unstructured interviews allowed the acquisition of first hand and rooted evidences, which turned out to be crucial for the purposes of this study. All the collected data have been triangulated to check the reliability of the research method.

The evidences gathered as a result of the field study have been logically organized within an electronic worksheet, according to a research protocol which has been devised by the Authors before the beginning of the process of data collection. More into details, data and evidences have been categorized in homogeneous categories by topics and sources. The Authors critically analysed all the data and information retrieved. This examination has been formerly performed by the Authors independently. At a later stage, the Authors shared their considerations about the findings retrieved: any inconsistency has been duly discussed, in order to settle disagreements and to achieve common understandings about the reality examined. The next section exhibits the main findings of the research, providing a careful

description of the factors which pointed out the implementation of co-production initiatives by the Royal Palace of Caserta.

## **2.4 Findings: value co-production and cultural heritage enhancement**

Neither the strategic nor the operational planning of the Royal Palace of Caserta included a perceivable concern for the involvement of external stakeholders in the provision of services and the realization of activities aimed at improving the value of cultural heritage and/or enhancing the quality of tourism services. However, the guidelines arranged by the Italian Ministry of Cultural Heritage and Activities for programmatic management of the sites indexed in the Unesco World Heritage List<sup>3</sup> identifies the involvement of external stakeholders –including citizens and tourists – as crucial to the protection and the promotion of cultural heritage. Moreover, even though co-production was not contemplated among the strategic priorities of the Royal Palace of Caserta, its Service Charter<sup>4</sup> mentioned among the managerial principles of the site the involvement of users in both the decision making and the activities which concern the services provided to citizens and tourists.

Lacking a strong strategic and managerial commitment to the engagement of direct and indirect users for the purposes of cultural heritage enhancement and service quality improvement, co-production has been usually neglected by the employees of the Royal Palace of Caserta, both those operating at the managerial levels and those performing operational functions. Actually, during a face to face interview, a middle manager claimed that the site “*is unwilling to establish co-*

---

<sup>3</sup> The full text of the guidelines can be retrieved from: [www.unesco.beniculturali.it/getFile.php?id=44](http://www.unesco.beniculturali.it/getFile.php?id=44). This web site has been last accessed on March, 26<sup>th</sup> 2015.

<sup>4</sup> The full text of the Service Charter edited by the Royal Palace of Caserta can be retrieved from: [reggiadicaserta.beniculturali.it/carta\\_qualità\\_2011.pdf](http://reggiadicaserta.beniculturali.it/carta_qualità_2011.pdf). This web site has been last accessed on March, 26<sup>th</sup> 2015.



*creating relationships with external partners, especially if they are not public sector entities*” [KI #5]. Similarly, a front-office worker in charge for public relations management revealed that *“senior managers are usually unconfident of the involvement of users in the institutional activities of the site (...), because they are afraid that this could result in increased vulnerability for the authenticity of the cultural heritage”* [KI #3]. As well, the results of a focus group involving a team of workers appointed at the establishment and management of collaborations with external partners suggested that users’ involvement is *“conceived as a threat, rather than as an opportunity”* [KI #6]. In fact, it is likely that *“partners are not interested in enhancing cultural heritage (...). Rather, most of them are concerned with the achievement of egoistic purposes, neglecting the real needs of the site”* [KI #1].

In spite of these prevailing considerations, several key informants were consistent in arguing that the current distrust in co-production is partially associated with the ambiguous managerial autonomy of the administration of the Royal Palace of Caserta. *“The strict supervision of the National Authority for the Protection of Cultural Heritage constrains the adoption of innovative approaches which are receptive to service co-production”* [KI #4]. From this point of view, the late administrative reform (DPCM no. 171/2014) which recognizes special managerial autonomy to the senior management of the site is expected to act as a stimulus to the increased use of service co-production for the purpose of cultural heritage protection and promotion. In addition, *“the enhanced financial and managerial autonomy will require new models of service provision to achieve sustainability (...) here included the involvement of users in the provision of services”* [KI #7].

Therefore, some initiatives aimed at encouraging the involvement of external partners in the implementation of ancillary activities of the Royal Palace of Caserta could be interpreted in the light of the intention to revisit the traditional self-reliant approach to the management of the site. Among the others, a call for sponsorship issued in 2014 to co-design and co-produce the uniforms of the employees of the Royal Palace of Caserta disclosed a rising openness to the contributions of the community to value creation. On the one hand, this call is aimed at “*activating the financial and intellectual assets of the community to improve the sustainability of the site*” [KI #5]; on the other hand, initiatives like this concur in “*building a stronger and shared identity of the Royal Palace (...), making local entrepreneurs, citizens, and users in general more committed to the enhancement of the site*” [KI #2].

Despite the prevailing distrust of co-production perceived by the administration of the site, the community showed a strong concern for promotion of the cultural heritage embodied by the Royal Palace of Caserta. In fact, a cultural association named “Amici della Reggia” (“Friends of the Royal Palace”) has been recently established to encourage the involvement of the community in the activities directed at endorsing the cultural and historical values of the site. This association has performed as the co-planner and the sole deliverer of several successful initiatives, including: 1) the requiem mass to celebrate the former architect of the Royal Palace, Luigi Vanvitelli; 2) the project “Tell me about your Royal Palace”, addressed to pupils of primary and secondary schools to awake their awareness about the cultural heritage of the Royal Palace of Caserta; and 3) the project “A tale about the portrait of Maria Cristina Bourbon”, to raise the consciousness about the history of the site.

In a similar way, the association “Lega Problemi Handicappati - LPH” (League for Handicapped Concerns) has addressed most of its efforts to the Royal Palace of Caserta, with the purposes of improving the accessibility to the site of people living with either physical, psychic, or psycho-physic minorities and encouraging the contribution of the latter in the protection and promotion of the cultural heritage. In partnership with public and non-profit entities operating in the municipality of Caserta, LPH has performed as the sole planner and the co-deliverer of several services directed, on the one hand, at enhancing the quality of the services provided by the Royal Palace to individuals living with disabilities and, on the other hand, at advancing the communication about the cultural and historical assets of the site.

These associations also operate as catalysers for the engagement of individual members of the community to the promotion of cultural heritage and to the enhancement of tourism service quality. As an illustrative example, by virtue of the mediating activity performed by LHP, a citizen of the municipality of Caserta has been identified as the sole deliverer of the restoration of a historical handcrafted reproduction in scale 1:200 of the Royal Palace of Caserta. This reproduction will be exhibited at the entrance of the site, to provide visitors with an overview of the complex architectural scheme of the Royal Palace. Moreover, it will be taken as a model to realize a reproduction in scale 1:50 of the site, in order to allow a tactile visit of the Royal Palace to blind tourists.

As anticipated, the management of the Royal Palace of Caserta expressed a greater openness to service co-production when dealing with associations or individuals which maintain a strong contact with the public sector. In fact, only in

two circumstances the Royal Palace of Caserta has performed as the sole planner of services which are delivered by external stakeholders. In particular, the “Associazione Nazionale Carabinieri – ANC” (National Association of Carbineers) fulfilled several ancillary functions within the site, such as the surveillance and the safeguard of cultural heritage. As well, the local unit of the national “Civil Protection” collaborated in cleaning the assets of the site and preserving the habitat integrity of the animal species living in the garden of the Royal Palace.

Whatever their role in co-producing services, the entities which participated in the protection and the promotion of the cultural heritage of the site were consistent in claiming that *“the management is not prone to acknowledge the value-added provided by external stakeholders (...); as a consequence, little is done to encourage the engagement of the community”* [KI #8]. In most of the cases, the problems lied within *“the scepticism with which the administration looks at the proposal of co-production initiatives”* [KI #10]. Even though the current shortage of available resources is supposed to call for the activation of the energy of the community, *“a self-reliant and egocentric managerial approach is still prevailing”* [KI #9], which prevents both the success and the sustainability of initiatives aimed at co-creating value. Last but not the least, the *“suspicious behavior of the managers toward the initiatives of co-production discourages the involvement of the community (...) and paves the way for the disengagement of both associations and individuals”* from the protection and promotion of cultural heritage [KI #11].

## **2.5 A co-production inspired relationship between providers and users**

The engagement of external stakeholders is crucial to enhance the value of cultural heritage, as well as to improve the quality of services delivered to tourists. Actually, the current shortage of available resources makes the contribution of the community imperative to achieve increased conditions of sustainability. In fact, both national and international guidelines in the field of cultural heritage management acknowledge the importance of service co-production for the purpose of value creation. However, the findings of this study suggest that the top management of historical and cultural sites are still unwilling to release the potential of co-production, showing a strong distrust of the involvement of external partners in the enhancement of cultural heritage. Even though inter-organizational relationships with public sector entities seem to be more accepted, they are generally used to perform ancillary services, including cleaning of open spaces and surveillance.

Thus, the senior management of the Royal Palace of Caserta is likely to neglect the opportunities paved by the engagement of the community in the co-production of services. Collaboration proposals are usually understood as an attempt of external stakeholders to exploit the cultural heritage of the site for the achievement of egoistic purpose, thus undermining the authenticity of its cultural and historical values. As a consequence, the establishment of partnerships with external entities is handled with suspicion and scepticism, even when they are aimed at improving the access to the site and at enhancing the community awareness about the cultural heritage embodied by the site. From this point of view, the lack of initiatives aimed at engaging the direct and indirect users in the protection and the promotion of the

Royal Palace of Caserta could be explained in the light of the poor confidence of managers in the positive effects produced by service co-production.

The weak managerial autonomy assigned to the administration of the Royal Palace of Caserta has further exacerbated such a mistrust of service co-production for the enhancement of cultural heritage. In fact, the deep control of the National Authority for the Protection of Cultural Heritage significantly constrains the freedom of choice of managers when they have to deal with the proposals of collaboration submitted by cultural and/or voluntary associations operating in the municipality of Caserta, as well as by individual citizens. However, the recent administrative reform aimed at expanding both the responsibility and the autonomy of the managers of the Royal Palace of Caserta paves the way for the rearrangement of the traditional managerial approaches to the protection and the promotion of cultural heritage, ascribing greater importance to both the engagement of the community and the co-production of services by direct and indirect users.

Table 2.3 synthesizes the findings of this research. The traditional model of service provision, where the administration of the Royal Palace performs as both the planner, the designer, and the deliverer of services, is still prevailing. In line with this approach, the managers of the Royal Palace of Caserta have been found to be poorly receptive to community engagement and service co-production, looking with suspicion at the proposal of collaborations submitted by both associations and individual community members. Notwithstanding, weak signals of change could be perceived. On the one hand, several ancillary services which are solely planned and designed by the administration of Royal Palace of Caserta have been assigned in co-delivery to local units of national associations, such as the ANC with regards to

security and surveillance services, and the Civil Protection with regards to cleaning activities. On the other hand, a call for sponsorship to design and produce the official uniforms of the employees of the Royal Palace of Caserta is the first example of engagement of the community in the delivery of ancillary services planned and controlled by the administration of the site.

In spite of the hostility of the administration of the Royal Palace toward the involvement of citizens and users in service provision, co-production turns out to be particularly effective for the achievement of two relevant purposes of the site. First of all, the engagement of the community is key to raise the awareness about the cultural heritage embodied by the Royal Palace. Indeed, the association “Amici della Reggia” operates as the deliverer of several co-planned services which are addressed to both tourists and members of the community to better communicate the cultural and historical values of the site and to build a shared identity around them. Besides, LPH performs as the sole planner of several co-delivered services aimed at improving the access to the site of people living with disabilities and at increasing the ability of the site to communicate its cultural heritage to disadvantaged users.

**Table 2.3 - Range of Regular Providers-User/Community Relationships**

Delivery approach Plan and design approach	Providing organization as sole service planner	Providing organization and users/community as co-planners	Users/community as sole service planner
Providing organization as sole service deliverer	Traditional service provision		
Providing organization and users/community as co-deliverer	ANC; Civil Protection		LPH
Users/community as sole service deliverer	Call for Sponsorship	Amici della Reggia	

*Source: Authors' re-elaboration from Bovaird (2007)*

In a sum, even though the value of co-production is generally overlooked by both managers and front-office workers of the Royal Palace of Caserta, it is currently exploited in an implicit way to achieve several crucial aims, including the protection and the promotion of the cultural heritage and the improvement of the accessibility to the site. As a consequence, the full potential of community engagement and service co-production is not fully unleashed. Rather, community members and users are usually discouraged in performing as co-producers of value. This is especially true with regards to tourists, who are not involved in the activities aimed at the safeguard and the enhancement of cultural heritage. Therefore, they still behave as mere consumers of tourist services, with a poor identification in the cultural and historical values of the site.

## **2.6 Conclusions**

### ***2.6.1 Limitations***

This study shows several limitations, which affect its reliability. The focus on a single case study does not allow to generalize the findings achieved, as well as to expand them to similar national or international cultural and historical sites. However, in the light of the originality of the topic examined and of the exploratory nature of this research, the single case study methodology has been considered useful to reach an increased understanding of a contemporary and complex phenomenon, like service co-production in the field of cultural heritage management. Moreover, the adoption of a cross-sectional perspective influences the consistency of this study. Further developments should be addressed at filling these weaknesses, as well as at



providing more reliable results. In particular, a comparative case study is convenient to check the validity of the theoretical framework used for the purpose of this study and to collect more robust findings. In addition, an evolutionary analysis of community engagement and service co-production in a single case study will provide interesting insights to advance both the scientific and practical knowledge in the field of cultural heritage management.

### ***2.6.2 Practical implications***

The engagement of the community and of the users in the promotion of cultural heritage is imperative to achieve enhanced conditions of sustainability in the management of cultural and historical sites. Indeed, the co-production of services turns out to be beneficial to both users and providing organizations assigned to the management of cultural heritage. On the one hand, it contributes in the enhancement of service quality, paving the way for increased user satisfaction and loyalty. On the other hand, it implies the establishment of a shared identity around the cultural and historical values of the site, thus encouraging the commitment of both the community and the users to the enhancement of the cultural heritage. Managers and operators seem to be sceptic about the effects of co-production. In fact, they generally consider that the engagement of external stakeholders in the promotion and protection of cultural heritage could negatively affect its authenticity, thus undermining the preservation of its identity. However, in spite of the prevailing hostility toward community engagement and co-production of services, the current period of financial distress offers a significant opportunity to endorse value co-creation and engage both

the community and the users in the enhancement of cultural heritage and improvement of tourist services quality.

## 2.7 References

ALFORD J. (2002), "Why Do Public-Sector Clients Coproduce? Toward a Contingency Theory", *Administration & Society*, vol. 34, n. 1, pp. 32-56.

BARON S., HARRIS K. (2008), "Creating the service experience", *Journal of Marketing Management*, vol. 24, n. 1-2, pp. 1-3.

BLAZQUEZ-RESINO J.J., MOLINA A., ESTEBAN-TALAYA A. (2013), "Service-Dominant Logic in tourism: the way to loyalty", *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2013.863853.

BOVAIRD T. (2007), "Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services", *Public Administration Review*, vol. 67, n. 5, pp. 846-860.

BOVAIRD T., LOFFLER E. (2012), "From Engagement to Co-Production: How Users and Communities Contribute to Public Services", in: Pestoff V., Brandsen T., Verschuere B., (Eds), *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*, Routledge, Abingdon, Oxon, pp. 35-60.

BOYLE D., HARRIS, M. (2009), *The Challenge of Co-Production. How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services*, Nesta, London.

BOYLE D., SLAY J., STEPHENS, L. (2010), *Public Services Inside Out. Putting co-production into practice*, Nesta, London.

BRANDSEN T., PESTOFF V., VERSCHUERE B. (2014), "Co-production and the third sector: The State of the art in research", in: Defourny J., Hulgård L., Pestoff V., *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European landscapes in a comparative perspective*, Routledge, London, pp. 231-249.

BRUDNEY J.L., ENGLAND R.E. (1983), "Toward a Definition of the Coproduction Concept", *Public Administration Review*, vol. 43, n. 1, pp. 59-65.

CABIDDU F., LUI T-W., PICCOLI G. (2013), "Managing Value Co-Creation In The Tourism Industry", *Annals of Tourism Research*, vol. 42, pp. 86-107.

- CEPIKU D., GIORDANO F. (2014), “Co-Production in Developing Countries: Insights from the community health workers experience”, *Public Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 317-340.
- CHEN J.S., TSOU H.T., CHING, R.K. (2011), “Co-production and its effects on service innovation”, *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 8, pp. 1331-1346.
- CHEUNG M.F., TO, W.M. (2011), “Customer involvement and perceptions: The moderating role of customer co-production”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 18, n. 4, pp. 271-277.
- DUL J., HAK, T. (2008), *Case Study Methodology in Business Research*, Elsevier, Burlington, MA.
- ERAQI M.I. (2011), “Co-creation and the new marketing mix as an innovative approach for enhancing tourism industry competitiveness in Egypt”, *International Journal of Services and Operations Management*, vol. 8, n. 1, pp. 76-91.
- EWERT B., EVERS A. (2012), Co-Production. Contested Meanings and Challenges for User Organization, in: Pestoff V., Brandsen, T., Verschuere B., (Eds), *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*, Routledge, Abingdon, Oxon, pp. 61-78.
- GRISSEMANN U.S., STOKBURGER-SAUER N. (2012), “Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance”, *Tourism Management*, vol. 33, n. 6, pp. 1483-1492.
- HAYS P.A. (2004), “Case study research”, in: deMarrais K.B., Lapan S.D., (Eds), *Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 217-234.
- MERRIAM S.B. (1998), *Qualitative research and case study applications in education*, Jossey-Bass, San Francisco.
- MEYER C.B. (2001), “A Case in Case Study Methodology”, *Field Methods*, vol. 13, n. 4, pp. 329-352.
- NGAMSIRIJIT W. (2014), “Value creation in creative tourism: Co-creation through data mining”, *International Journal of Intelligent Enterprise*, vol. 2, n. 2-3, pp. 255-276.
- NORMANN R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, Wiley, Chichester, UK.
- ORDANINI A., PASINI P. (2008), “Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA)”, *European Management Journal*, vol. 26, n. 5, pp. 289-297.

- OSBORNE S.P., STROKOSCH K. (2013), "It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives", *British Journal of Management*, vol. 24, n. S1, pp. 31-47.
- OSTROM E. (1996), "Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development", *World Development*, vol. 24, n. 6, pp. 1073-1087.
- OSTROM V., OSTROM E. (1978), "Public Goods and Public Choices", in: Savas E., (Ed.) *Alternatives for Delivering Public Services. Toward Improved Performance*, Westview, Boulder, CO, pp. 7-49.
- PARKS R.B. et al. (1981), "Consumers as Coproducers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations", *Policy Studies Journal*, vol. 9, n. 7, pp. 1001-1011.
- PARRY G., BUSTINZA O.F., VENDRELL-HERRERO F. (2012), "Servitisation and value co-production in the UK music industry: An empirical study of Consumer Attitudes", *International Journal of Production Economics*, vol. 135, n. 1, pp. 320-332.
- PERA R. (2014), "Empowering the new traveller: storytelling as a co-creative behaviour in tourism", *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2014.982520.
- PERCY S.L. (1983), "Citizen Coproduction: Prospects for Improving Service Delivery", *Journal of Urban Affairs*, vol. 5, n. 3, pp. 203-210.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston.
- PREBENSEN N., VITTERSØ J., DAHL T. (2013), "Value Co-creation significance of tourist resources", *Annals of Tourism Research*, Vol. 42, pp. 240-261.
- RIHOVA I., BUHALIS D., MOITAL M., GOUTHRO M.B. (2014), "Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism", *International Journal of Tourism Research*, DOI: 10.1002/jtr.1993.
- ROBERTS A., GREENHILL B., TALBOT A., CUZAK M. (2012), "'Standing up for my human rights': a group's journey beyond consultation towards co-production", *British Journal of Learning Disabilities*, vol. 40, n. 4, pp. 292-301.
- SFANDLA C., BJÖRK P. (2013), "Tourism experience network: Co-creation of experiences in interactive processes", *International Journal of Tourism Research*, vol. 15, n. 5, pp. 495-506.

SHARP E.B. (1980), "Towards a New Understanding of Urban Services and Citizen Participation: The Co-Production Concept", *Midwest Review of Public Administration*, vol. 14, n. 2, pp. 105-118.

SHAW G., BAILEY A., WILLIAMS, A. (2011), "Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry", *Tourism Management*, vol. 32, n. 2, pp. 207-214.

TALSMA L., MOLENBROEK J. (2012), "User-centered ecotourism development", *Work*, vol. 41, n. 1, pp. 2147-2154.

TELLIS W. (1997), "Introduction to case study", *The Qualitative Report*, vol. 3, n. 2, retrieved on line from: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.

VOORBERG W.H., BEKKERS V.J., TUMMERS L.G. (2014), "A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey", *Public Management Review*, published on-line ahead of print, DOI: 10.1080/14719037.2014.930505.

WHITAKER G.P. (1980), "Coproduction: Citizen Participation in Service Delivery", *Public Administration Review*, vol. 40, n. 3, pp. 240-246.

WILSON G. (1992), "Co-production: a Working Definition", *Educational Media International*, vol. 29, n. 2, pp. 83-86.

YIN R.K. (1999), "Enhancing the quality of case studies in health services research", *Health Services Research*, vol. 34, n. 5, pp. 1209-1224.

YIN R.K. (2003), *Case study research: Design and methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.

## Capitolo 3

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

#### **3.1 Introduzione**

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

Il *New Public Management*, in ultima analisi, si fonda su una proposta di contaminazione delle tradizionali logiche manageriali prevalenti nel settore pubblico con i modelli gestionali desunti dall’esperienza del mondo privato, ritenuti in grado di favorire il conseguimento di risultati caratterizzati da maggiore efficienza, efficacia e qualità in ragione dell’adesione alle regole del libero mercato (Lane, 2000). Ne deriva una rivisitazione della relazione tra le organizzazioni del settore pubblico e l’utenza servita. Lungi dal conseguire il coinvolgimento del beneficiario

della prestazione nelle attività di pianificazione e prestazione dei servizi pubblici, si preserva un ruolo passivo dell'utente, a cui, tuttavia, è attribuito un maggiore potere di scelta (Hood, 1991). In altri termini, l'utente ha una possibilità di "scelta" (*choice*) e di "uscita" (*exit*), attraverso la quale è nelle condizioni di esprimere la propria soddisfazione o insoddisfazione nei confronti delle prestazioni erogate dagli istituti pubblici. D'altro canto, egli vede pregiudicata la propria capacità di "voice" (Hirschman, 1970), vale a dire l'indiretta partecipazione alla definizione delle pratiche gestionali delle aziende pubbliche attraverso l'esplicitazione delle proprie attese di valore (Christensen & Pallensen, 2001).

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

Diversi tentativi sono stati compiuti, sia in letteratura che nelle pratiche manageriali, al fine di avviare una rivisitazione o, quanto meno, un ripensamento del processo di managerializzazione del settore pubblico (si vedano, tra gli altri, Rhodes, 1996 con riferimento al costrutto di *Public Governance* e Denhardt e Denhardt, 2002, con il concetto di *New Public Service*). In ultima analisi, si tenta di recuperare una relazione più profonda e orientata alla co-creazione di valore tra gli utenti e le organizzazioni pubbliche, attraverso l'attivazione di un legame ispirato alla co-

produzione di valore pubblico (Benington e Moore, 2010). In tal modo, si ritiene possibile, da un lato, migliorare le condizioni di sostenibilità delle amministrazioni e delle aziende pubbliche (Ostrom, 1996) e, dall'altro, accrescere la soddisfazione percepita dall'utenza a fronte delle prestazioni ricevute (Osborne et al., 2013).

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

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



delle organizzazioni che operano nel settore dei beni culturali attraverso l'attivazione delle risorse dormienti dell'utenza.

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

### **3.2 La portata dirompente della riforma del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo**

Il Ministero per i Beni Culturali e Ambientali fu istituito nel 1974<sup>5</sup>. Obiettivo dell'istituendo dicastero era quello di assicurare la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale italiano, tema che, proprio in quegli anni, andava acquisendo un crescente interesse sul piano nazionale. Le funzioni che prima erano proprie del Ministero della Pubblica Istruzione (Antichità e Belle Arti, Accademie e

---

<sup>5</sup> Decreto Legge 14 dicembre 1974, n. 657, *Istituzione del Ministero per i beni culturali e per l'ambiente*, (GU n.332 del 19-12-1974), [www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:1974-12-14;657](http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:1974-12-14;657).

Biblioteche), del Ministero degli Interni (Archivi di Stato) e della Presidenza del Consiglio dei Ministri (Discoteca di Stato, editoria libraria e diffusione della cultura), furono delegate al nuovo Ministero per i Beni Culturali e Ambientali. Nel 1998<sup>6</sup> si assiste a una prima riforma strutturale del dicastero in parola, che va ad aggiungere alle competenze in tema di beni e attività culturali la promozione dello sport e dell'impiantistica sportiva e la promozione delle attività dello spettacolo in tutte le sue espressioni: dal cinema al teatro, dalla danza alla musica, per arrivare agli spettacoli itineranti.

Nel 2007<sup>7</sup> è approvato il nuovo Regolamento di riorganizzazione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, improntato a misure di maggiore razionalizzazione, efficienza ed economicità della Pubblica Amministrazione. Si introducono significative innovazioni mirate a esaltare l'azione di tutela, valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale nazionale e al contempo si restituisce centralità alla salvaguardia del paesaggio nel contesto più generale delle belle arti. Tra le principali novità, infatti, vi è l'istituzione della Direzione Generale per la valorizzazione del Patrimonio Culturale (che formalmente viene istituita nel 2009), intesa a conseguire una maggiore incisività nella promozione e nello sviluppo di questo settore, con lo scopo di garantire una maggiore conoscibilità e fruibilità dei beni culturali. Importante è anche la costituzione della Direzione Generale per il Paesaggio, le Belle Arti, l'Architettura e l'Arte Contemporanea. Nel 2013<sup>8</sup> il governo Letta affida le competenze del turismo al dicastero, che assume l'attuale

---

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

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

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

denominazione di Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo. Dal dicembre 2014<sup>9</sup> è in vigore il nuovo Regolamento di organizzazione del MIBACT (d'ora in avanti "Riforma"), degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance<sup>10</sup>.

La Riforma si propone di risolvere anomalie e inefficienze che il dicastero aveva precedentemente trascurato, sintetizzabili: 1) nella mancanza di autonomia dei musei italiani, che non sono riusciti a tenere il passo della concorrenza internazionale nonostante le enormi potenzialità in termini di patrimonio e risorse umane; 2) nell'assenza di integrazione tra i settori portanti del Ministero, cioè la cultura e il turismo; 3) in un sistema di formazione inadeguato e in politiche sull'innovazione che tardano ad arrivare; e 4) in un'amministrazione centrale intasata che non ha saputo rendere organico il rapporto tra centro e periferia, limitandosi a riprodurre in serie linee di comando omologhe. Al fine di risolvere queste disfunzioni, il Ministero decide di operare attraverso sei linee di intervento (come riportato in Tabella 3.1).

---

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

10 Per approfondimenti si vedano i contributi pubblicati dalla rivista Aedon (3/2014; 1/2015).

## **Tabella 3.1 - Linee di intervento della Riforma**

### **1. VERSO UN MIBACT PER LA CULTURA E IL TURISMO**

---

- 1.1 Nuove competenze per la Direzione Generale Turismo
- 1.2 Nuove funzioni inerenti il turismo per le Direzioni Generali Centrali
- 1.3 Nuove interazioni tra le Direzioni Regionali e gli enti locali per la promozione del turismo

### **2. VERSO UN MIBACT PIÙ SNELLO MA PIÙ FORTE SUL TERRITORIO**

---

- 2.1 La linea di comando tra amministrazione centrale e periferica è ridefinita e semplificata
- 2.2 Le DR hanno il compito di coordinare gli uffici periferici del MIBACT in quella regione
- 2.3 Le decisioni sul territorio diventano collegiali

### **3. VERSO UN MIBACT PIÙ EFFICIENTE E PIÙ MODERNO AL CENTRO E PIÙ AUTOREVOLE A LIVELLO INTERNAZIONALE**

---

- 3.1 Poteri di indirizzo e coordinamento per il Segretariato Generale
- 3.2 Scorporo della direzioni “Organizzazione e Personale” e “Bilancio”
- 3.3 Maggiore valenza internazionale e politiche di cooperazione culturale all'estero

### **4. VERSO UN SISTEMA MUSEALE ITALIANO**

---

- 4.1 Nuova Direzione Generale Musei
- 4.2 Autonomia per 20 musei di rilevante interesse nazionale
- 4.3 Creare un sistema museale tra istituti statali e non, attraverso i poli museali regionali

### **5. VERSO UN MIBACT PIÙ ATTENTO ALLE ARTI CONTEMPORANEE**

---

- 5.1 Istituzione della Direzione Generale Arte e Architettura Contemporanee e Periferie Urbane

### **6. VERSO UN MIBACT PIÙ TRASPARENTE E PIÙ ATTENTO ALL'EDUCAZIONE, ALLA FORMAZIONE E ALLA RICERCA**

---

- 6.1 Nuova Direzione Generale per l'Educazione e la Ricerca
- 6.2 Attivare risorse per la crescita professionale del personale del MIBACT
- 6.3 Potenziare la digitalizzazione attraverso l'aggiornamento delle competenze delle strutture

---

*Fonte: Sito internet MIBACT ([www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it))*

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

Nell’ambito della strategia complessiva della Riforma, sono identificati venti musei di rilevante interesse nazionale, dotati di autonomia speciale. Alla loro guida sono posti dei direttori generali, selezionati attraverso una procedura di rilievo internazionale tra i massimi esperti in materia di gestione museale. Il ‘decreto musei’<sup>11</sup>, che ne regola l’organizzazione e il funzionamento, stabilisce che i musei statali siano dotati di autonomia tecnico-scientifica, abbiano un proprio statuto, un proprio bilancio e un’organizzazione che prevede la presenza delle seguenti aree funzionali: a) direzione; b) cura e gestione delle collezioni, studio, didattica e ricerca; c) marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni; d) amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane; e) strutture, allestimenti e sicurezza. Il direttore del museo è custode ed interprete dell’identità e della missione del museo ed è responsabile della gestione del museo nel suo complesso, nonché dell’attuazione e dello sviluppo del suo progetto culturale e scientifico.

I venti musei dotati di autonomia speciale rappresentano la novità più rilevante all’interno della Riforma, poiché per questi istituti sono rese possibili operazioni sinora sostanzialmente impedito agli altri musei statali: generare ricavi propri non solo per la vendita di beni e servizi, ma anche per sostegni,

---

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

sponsorizzazioni, liberalità, attività di *fundraising*. Tali attività non sono mera espressione di autonomia economica, ma generano legami relazionali e reputazionali di grande importanza per la percezione del museo come realtà istituzionale e collettiva. Soprattutto, è possibile che i ricavi conseguiti possano essere utilizzati per programmare la propria attività, e dunque per sostenere le spese correnti e di investimento (Forte, 2015).

### **3.3 Il paradigma della co-produzione e il coinvolgimento degli utenti**

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

unidirezionale del processo di creazione del valore, si passa a una visione ciclica e interattiva di quest'ultima, metaforicamente rappresentata come una costellazione di valore (Normann & Ramirez, 1993).

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

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

stimolare una metamorfosi sotto il profilo sociale e comportamentale del beneficiario del servizio. In quest'ottica, il coinvolgimento dell'utente risulta imprescindibile allo scopo di accrescere il potenziale trasformativo delle prestazioni erogate.

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

Prendendo spunto dalla prevalente letteratura in tema di co-produzione (Brudney and England, 1983) allo scopo di individuare possibili approcci di coinvolgimento dell'utente nelle attività di erogazione del servizio pubblico nel



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

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

produzione avanzata, in cui il contributo dell'utente è valorizzato anche in termini di innovazione e ripensamento dei tradizionali modelli di creazione di valore pubblico.

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

### **3.4 Metodologia**

In considerazione dell'intento prevalentemente esplorativo del presente lavoro, è stato adottato un impianto di ricerca di tipo qualitativo. Scendendo maggiormente nel dettaglio, allo scopo di raccogliere dati di prima mano sull'argomento della ricerca, gli autori hanno fatto ricorso a un caso di studio descrittivo. L'analisi empirica è stata condotta alla luce del quadro teorico poco sopra esposto. Il concetto di co-produzione, infatti, è stato interpretato quale costrutto stratificato e dinamico, la cui attuazione risente – sia sul piano operativo che su quello organizzativo – dei peculiari approcci di coinvolgimento dell'utente, come riportato in Tabella 3.2.

**Tabella 3.2 - Quadro teorico alla base dello studio**

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

*Fonte: Palumbo & Trocciola, 2015*

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

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

Nella prima fase della ricerca, è stato identificato l'oggetto del caso di studio pervenendo contestualmente alla selezione delle fonti da cui attingere ai fini della raccolta delle evidenze empiriche. L'attenzione è stata focalizzata sulla Reggia di

Caserta, inclusa tra gli istituti culturali coinvolti nella Riforma descritta nella seconda sezione del lavoro, finalizzata a garantire una maggiore autonomia gestionale e finanziaria alle organizzazioni culturali di maggior rilievo all'interno del panorama italiano. L'unità di analisi è stata selezionata secondo un criterio casuale tra i dieci istituti italiani maggiormente visitati in base alle statistiche elaborate dal MIBACT. In aggiunta alla Reggia di Caserta, l'elenco includeva: 1) il circuito archeologico integrato del Colosseo, dei Fori Romani e del Colle Palatino (Roma); 2) il sito archeologico di Pompei (Napoli); La Galleria degli Uffizi (Firenze); 4) la Galleria dell'Accademia (Firenze); 5) Castel Sant'Angelo - Mausoleo di Adriano (Roma); 6) i Giardini di Boboli e Palazzo Pitti (Firenze); 7) la Venaria Reale (Torino); 8) il Museo Egizio (Torino); e 9) la Galleria Borghese (Roma).

Traendo spunto dalla letteratura scientifica (Dul & Hak, 2008; 2001; Meyer, 2001), sono state utilizzate diverse tecniche ai fini della collezione delle evidenze scientifiche. In termini analoghi, si è ritenuto opportuno differenziare le fonti per la raccolta dei dati, in maniera tale da rinvigorire l'affidabilità e la consistenza dei risultati discussi. In primo luogo, è stata condotta un'analisi di tipo *desk*, avente ad oggetto documenti di pianificazione e di programmazione relativi alle iniziative di co-produzione del servizio realizzate dalla Reggia di Caserta. In particolare, l'analisi documentale ha avuto ad oggetto: documenti strategici e documenti di pianificazione operativa, report operativi sulle attività realizzate dalla Reggia di Caserta, opuscoli informativi rivolti agli utenti, progetti operativi finalizzati al coinvolgimento dell'utenza nella valorizzazione del patrimonio culturale della Reggia di Caserta e dati statistici sull'affluenza di visitatori al sito.

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

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

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

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

### **3.5 Le esperienze di co-produzione alla Reggia di Caserta**

Allo stato attuale, in nessun documento programmatico della Reggia di Caserta è possibile riscontrare dei riferimenti espliciti dai quali si possa evincere il ruolo attribuito alla co-produzione del servizio. In nessun caso, infatti, il coinvolgimento degli utenti o, più in generale, degli *stakeholder* esterni nella veste di co-produttori del servizio pubblico è incluso tra gli orientamenti strategici del sito; ne consegue l'assenza di iniziative di co-produzione finalizzate alla tutela e alla promozione del patrimonio culturale e/o al miglioramento della qualità dei servizi offerti dal sito. Nondimeno, è opportuno evidenziare che le linee guida predisposte dalla Commissione Nazionale Siti UNESCO e Sistemi Turistici Locali del MIBACT<sup>12</sup> identificano il coinvolgimento di soggetti esterni – tra cui, in particolare, i cittadini e i turisti – come aspetto cruciale ai fini della valorizzazione del patrimonio culturale . Inoltre, sebbene la coproduzione non sia esplicitamente contemplata tra le priorità strategiche della Reggia di Caserta, la Carta dei Servizi del sito<sup>13</sup> enuncia tra i suoi “Principi fondamentali” l’attivo coinvolgimento degli utenti

---

<sup>12</sup> Il testo integrale è disponibile all'indirizzo: [www.unesco.beniculturali.it/getFile.php?id=44](http://www.unesco.beniculturali.it/getFile.php?id=44). Ultimo accesso effettuato in data 15 gennaio 2016.

<sup>13</sup> Il testo integrale è disponibile all'indirizzo: [www.reggiadicaserta.beniculturali.it/files/carta\\_qualit%C3%A0\\_2011.pdf](http://www.reggiadicaserta.beniculturali.it/files/carta_qualit%C3%A0_2011.pdf). Ultimo accesso effettuato in data 15 gennaio 2016.

diretti e indiretti tanto nel processo decisionale quanto nelle attività che riguardano i servizi forniti a cittadini e turisti.

Come chiaramente emerso dai risultati dell'analisi etnografica, il tema della co-produzione dei servizi è stato, quanto meno sino a questo momento, largamente trascurato sia dalle risorse umane di *front office* che dai *manager* di livello intermedio della Reggia di Caserta. A titolo esemplificativo, nel corso di un'intervista realizzata durante le attività di osservazione partecipante, un funzionario ha affermato che l'istituto “...*non è disposto a stabilire rapporti con interlocutori esterni per finalità di co-creazione del valore pubblico, né tantomeno relazioni di collaborazione con partner che non appartengano al settore pubblico*”.

Allo stesso modo, un dipendente dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico del sito culturale ha rivelato che “...*i senior manager tendono a manifestare una forte diffidenza di fronte alle iniziative che incentivano il coinvolgimento degli utenti nelle attività di promozione del cultural heritage. (...). Nella maggior parte delle ipotesi, ciò accade perché essi temono che il coinvolgimento dell'utente potrebbe compromettere l'autenticità del patrimonio culturale*”. Tale riflessione è riconducibile al timore che – durante gli episodi di co-produzione – l'utente possa porre in essere delle azioni o adottare dei comportamenti che, in via diretta o indiretta, turbano l'integrità del bene culturale, a causa del tentativo di privilegiare interessi egoistici o in considerazione dell'adozione di prospettive che non sono in linea con le esigenze di preservazione del *cultural heritage*. In termini quasi del tutto analoghi, i risultati di un *focus group* che ha coinvolto alcuni dipendenti competenti per le attività di gestione delle relazioni inter-istituzionali della Reggia di Caserta hanno dimostrato che il coinvolgimento degli utenti è “...*spesso concepito come una*



*minaccia, piuttosto che come un'opportunità". Voci concordi, infatti, hanno evidenziato come sia particolarmente significativo il rischio che "...quantunque chiamati ad agire nella veste di co-produttori del servizio, gli utenti o le associazioni (...) si dimostrano in non rari casi interessati esclusivamente al perseguimento di scopi individualistici, trascurando le reali esigenze del sito".*

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

Nonostante la prevalente diffidenza rispetto all'approccio alla co-produzione da parte dell'amministrazione del sito, la comunità – finanche prima dell'introduzione del nuovo quadro normativo – ha generalmente mostrato un costante interesse nei confronti della promozione del patrimonio culturale della

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

Allo stesso modo, l'associazione "Lega Problemi Handicappati - LPH" ha indirizzato notevoli sforzi al miglioramento delle condizioni di accessibilità alla Reggia per le persone che vivono condizioni di disabilità fisica, psichica o psicomotoria. In particolare, dopo aver istituito protocolli di intesa con enti pubblici e accordi di partnership con gli organismi non-profit che operano nel comune di Caserta, l'associazione LPH ha attivato, nella veste di unico pianificatore e di co-erogatore del servizio, diverse prestazioni ancillari, finalizzate, da un lato, a migliorare la qualità dei servizi della Reggia a favore dei disabili e, dall'altro, a migliorare la comunicazione dei beni culturali del sito nei confronti di individui con speciali esigenze informative.

Tali associazioni di volontariato fungono anche da catalizzatori allo scopo di incoraggiare l'impegno dei singoli cittadini ai fini della promozione del patrimonio

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

Tradizionalmente, gli organi di vertice della Reggia di Caserta hanno manifestato una maggiore apertura nei confronti delle iniziative di co-produzione quando queste ultime fossero state proposte da associazioni o individui che vantassero un forte legame con il settore pubblico. Infatti, solo in due circostanze la Reggia di Caserta ha agito come unico pianificatore per la configurazione di servizi successivamente commissionati a soggetti esterni. È il caso della "Associazione Nazionale Carabinieri - ANC", che realizza diverse prestazioni di supporto all'interno del sito, come, a titolo meramente esemplificativo, la sorveglianza e la salvaguardia del patrimonio culturale. In termini analoghi, è possibile citare l'esempio dell'unità locale della "Protezione Civile", che vanta una consolidata collaborazione nella pulizia e nella preservazione dell'igiene di particolari luoghi all'interno del sito; in aggiunta, essa si occupa di preservare l'integrità degli habitat delle specie animali che vivono nei giardini del Palazzo Reale. La Tabella 3 fornisce una sistematizzazione grafica delle diverse esperienze di co-produzione osservate

durante l'analisi etnografica e oggetto di discussione sino a questo punto dell'elaborato, riconducendole allo schema teorico introdotto nella parte conclusiva della precedente sezione.

A prescindere dalla minore o maggiore apertura espressa dalla Reggia di Caserta nei confronti delle iniziative di co-produzione (Tabella 3.3), durante diverse interviste semi-strutturate le entità coinvolte in tali interventi hanno diffusamente sostenuto che *"...il management della Reggia non è incline a riconoscere il valore aggiunto fornito da partner esterni, anche qualora essi facciano parte della sfera pubblica"*. Quale ovvia conseguenza, *"...poco viene fatto per incoraggiare l'impegno della comunità nella tutela e nella promozione del patrimonio culturale del sito"*. Nella maggior parte i casi, si ritiene che *"...i problemi risiedano nello scetticismo con cui l'amministrazione esamina le proposte e le iniziative di co-produzione da parte della popolazione servita"*. Sebbene l'attuale carenza di risorse disponibili lasci presumere che l'attivazione delle energie dormienti della comunità di riferimento sia indispensabile per la sostenibilità del sito, *"...l'approccio manageriale egocentrico e autoreferenziale è ancora prevalente, indebolendo la propensione della società civile alla tutela e alla promozione del patrimonio culturale"*. Tale fenomeno, ovviamente, impedisce tanto il successo quanto la sostenibilità delle iniziative volte alla co-creazione di valore. Ultimo, ma non meno importante, *"...il comportamento sospetto dei manager nei confronti delle iniziative di co-produzione scoraggia il coinvolgimento della comunità e spiana la strada al progressivo allontanamento, sia delle associazioni che degli individui, dalla tutela e dalla promozione del patrimonio culturale della Reggia di Caserta"*. In sostanza, il clima di sfiducia nei confronti delle iniziative di co-produzione crea un processo di disaffezionamento e di

scoraggiamento nei confronti degli *stakeholder* esterni, i quali maturano una crescente propensione a reprimere la propria tensione co-produttiva.

**Tabella 3.3 - Le esperienze di co-produzione osservate alla Reggia di Caserta**

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

*Fonte: elaborazione dell'autore*

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

Nello specifico, Mauro Felicori, manager culturale con una consolidata esperienza dirigenziale nel Settore Cultura e nell'area Economia e Promozione del Comune di Bologna, è stato nominato direttore della Reggia di Caserta. Alla luce della maggiore autonomia gestionale attribuita all'istituto, la nuova *governance* del sito prevede una crescente apertura nei confronti della co-produzione, attraverso il coinvolgimento dell'utenza nel processo di pianificazione, progettazione e implementazione del servizio pubblico. Secondo l'opinione del nuovo direttore, la crisi fiscale dello Stato e la carenza di finanziamenti pubblici "...hanno favorito il ruolo degli interlocutori privati nell'ambito della promozione e della tutela del

*cultural heritage*”. Spesso, tuttavia, il ruolo degli utenti – sia come individui che attraverso fenomeni associativi – ai fini della creazione del valore pubblico è stato sottovalutato”. È il caso degli “Amici dei Musei” che, nella maggior parte dei casi, “...hanno visto limitare la loro azione esclusivamente a servizi ancillari, che l’ente pubblico non è più in grado o non ritiene più opportuno erogare”, come testimoniato da un funzionario amministrativo del sito culturale.

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

Nell’apertura alla co-produzione di servizi, un ruolo fondamentale è assunto dalla digitalizzazione e dalle nuove tecnologie. Anche in questo caso, i primi a doversi “allenare” per favorire questo tipo di partecipazione sono le istituzioni, ancor prima dei cittadini. Invero, un appropriato impiego delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione offre la possibilità di migliorare la visibilità del sito all’esterno, favorisce l’ottimizzazione della relazione dell’istituto culturale

con l'utente, accresce la chiarezza e la veridicità della comunicazione e crea un ponte tra i *provider* tradizionali e gli utenti, innescando maggiori opportunità di co-produzione del servizio. D'altro canto, il ricorso alle ICT potrebbe generare degli effetti collaterali. A titolo esemplificativo, potrebbero emergere delle barriere per quelle categorie di utenti che non sono abituate al ricorso alle tecnologie dell'informazione, ma sono interessate a partecipare alla creazione di valore pubblico. Analogamente, potrebbe essere difficile colmare i *gap* di competenze delle risorse umane del sito culturale, per rendere queste ultime in grado di gestire in maniera appropriata l'interazione con gli utenti attraverso piattaforme digitali.

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

### **3.6 Autonomia manageriale e partecipazione: quale futuro?**

Il presente studio ha concentrato la sua attenzione sull'implementazione di iniziative di co-produzione del servizio pubblico nel particolare ambito della tutela e della valorizzazione del *cultural heritage*, focalizzandosi sul caso della Reggia di



Caserta, uno degli istituti culturali italiani dotato di autonomia speciale in ragione della recente riorganizzazione in ottica managerialista del MIBACT. Si è rilevato come, sino a questo momento, l'assenza di una pianificazione strategica e la mancanza di strumenti operativi intesi a enfatizzare il ruolo della co-produzione del servizio ai fini della valorizzazione del *cultural heritage* abbiano generato una prevalente situazione di stallo.

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

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

sperimentare approcci innovativi nell'erogazione dei servizi, ivi inclusa la co-produzione.

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

D'altro canto, l'approccio co-produttivo, che – in questo, come in altri studi – sembra essere foriero di effetti esclusivamente positivi, potrebbe non essere immune da incognite gestionali. Secondo l'opinione del direttore del sito *“...l'unico rischio concreto potrebbe essere rappresentato da un processo rallentato dalla mancanza, sia da parte dei professionals che degli users, di una educazione alla partecipazione e alla collaborazione”*. Nondimeno, si tratta di *“...un rischio che vale la pena correre”* nell'intento di rinvigorire la sostenibilità di lungo periodo del sito. In questa prospettiva, la formazione delle risorse umane dovrebbe essere considerata una leva

strategica ai fini della fattiva implementazione di iniziative di co-produzione. La riforma legislativa, infatti, potrebbe non trovare un terreno fertile in cui mettere le proprie radici in assenza di un radicale ripensamento dei percorsi formativi, delle conoscenze e delle abilità delle risorse umane che operano all'interno dei siti culturali. Contestualmente, si ritiene imprescindibile un'azione di *empowerment* e di creazione di consapevolezza tra gli utenti, allo scopo di incoraggiarne il coinvolgimento, nella veste di co-creatori di valore, nelle attività di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. In ultima analisi, dunque, è indispensabile agire contestualmente e sinergicamente sulla formazione del personale che opera all'interno della Reggia e sulla partecipazione degli utenti alle iniziative di promozione del sito. In particolare, i dipendenti della Reggia di Caserta dovrebbero maturare le *skill* e le abilità necessarie per essere capaci di accogliere e rispondere ai cambiamenti sollecitati dal ricorso alla co-produzione. Su questo tema il direttore è ottimista, ritenendo che il sito possa contare su “...*funzionari che sono abituati al dialogo con le realtà del territorio. Una classe dirigente abbastanza permeabile alle proposte e alle iniziative che provengono dall'esterno; le risorse di vertice sono avulse dall'approccio burocratico alla vita culturale e ben predisposte ad ascoltare le istanze degli utenti*”.

Il presente studio, altresì, ha rilevato la diffusione, contestualmente all'insediamento del nuovo *manager*, di un clima positivo tra gli utenti abituali della Reggia, generato dalla fiducia e dall'aspettativa che la maggiore autonomia gestionale possa dare inizio a nuovo corso per la tutela, la fruizione e la valorizzazione di un sito così importante per la tradizione storica e culturale del territorio di riferimento. In altri termini, la comunità ha salutato con favore l'arrivo di

questa nuova figura dirigenziale, che, finalmente, dispone degli strumenti che gli consentono di operare con una maggiore discrezionalità sul profilo organizzativo e finanziario – e non più attraverso le lungaggini di un apparato burocratico centralizzato – al fine di rompere con un passato caratterizzato da immobilismo e mancate occasioni. Di qui l'emergere di una voglia di partecipare che ha trovato come primo ed immediato sbocco quello dell'utilizzo dei social media da parte degli utenti, i quali hanno in poco tempo inondato di richieste la pagina personale di Facebook del nuovo direttore. Secondo le parole di quest'ultimo, "*...considerato che molti casertani mi seguivano, li ho invitati a mettere un 'like' sulla pagina Facebook della Reggia e contestualmente ho chiesto loro di fare lo stesso con i propri amici. L'esperimento ha prodotto, in pochi giorni, diverse migliaia di 'like' sulla pagina istituzionale di Palazzo Reale, contribuendo a promuovere notevolmente l'immagine del monumento e stimolando, magari, la voglia di visitarlo*".

In tale ottica, le risorse dell'informazione e della comunicazione potrebbero rappresentare un volano imprescindibile per innescare un maggiore coinvolgimento dell'utenza e per migliorare la capacità del sito di stringere relazioni orientate alla co-produzione del servizio e alla co-creazione di valore con i propri interlocutori. In particolare, la presenza del sito culturale on-line agevola un'interazione maggiormente flessibile e *friendly* tra l'istituto e la popolazione di riferimento, rappresentando, ovviamente, uno stimolo anche a una relazione più diretta con il *cultural heritage* presente presso la Reggia di Caserta. D'altronde, è opportuno gestire cautamente le diverse rappresentazioni del sito, onde evitare che le aspettative create sul web possano essere disattese in occasione del contatto *in situ* con il patrimonio culturale della Reggia di Caserta: in questi termini, si rende necessario un

ripensamento in chiave di flessibilità e snellezza dei tradizionali canali di interazione tra il sito culturale e la propria utenza di riferimento, allo scopo di evitare che la presenza on-line possa tradursi in un determinante di distruzione piuttosto che di creazione di valore.

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

È evidente che la crisi della cultura attraversata dall'Italia nell'ultimo decennio ha dispiegato i suoi effetti negativi in primo luogo sul turismo legato ai beni culturali. A partire dal 2007 la Reggia di Caserta, in linea con gli andamenti di numerosi istituti culturali italiani, ha perso una fetta consistente di visitatori. Secondo il neo-direttore della Reggia, le principali cause devono essere rinvenute in un *"...sistema culturale pubblico non all'altezza delle attuali esigenze di comunicazione. Tantissimi istituti, così come il nostro, sono entrati un cono d'ombra, perché se non vengono utilizzate tecniche di marketing e comunicazione al*

*passo con i tempi, si rischia letteralmente di scomparire. (...) Naturalmente se nel tempo è stato costruito un modello basato sulla spesa pubblica, quando questa subisce un taglio, il sistema entra in una crisi profonda. Ancora oggi, c'è chi, invece di pensare a riconvertirsi, si lamenta perché lo Stato spende poco in cultura. La verità è che spende poco in tutti i settori e da più parti si rivendica il diritto ad ottenere maggiori risorse. Quindi, (...) c'è bisogno di una rivoluzione culturale che non può prescindere dalla partecipazione dei cittadini e dalle esperienze di co-produzione, non solo con l'obiettivo di contenere la spesa ma soprattutto per realizzare un modello efficiente”.*

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

Per il prossimo futuro, si ritiene indispensabile integrare in uno quadro strategico unitario la valorizzazione dell'eredità culturale radicata all'interno della Reggia di Caserta, l'*empowerment* degli utenti nella veste di co-produttori di servizi e di co-creatori di valore, la formazione delle risorse umane in una prospettiva di snellimento e maggiore flessibilità delle pratiche organizzative e l'appropriato utilizzo delle risorse dell'informazione e della comunicazione, le quali potrebbero rappresentare un fondamentale ponte di collegamento tra l'istituto e la propria popolazione di riferimento. Nel disegnare questo nuovo quadro strategico, tuttavia, è opportuno tenere in costante considerazione la capacità di adattamento e di rinnovamento del sito culturale rispetto alle crescenti aspettative degli interlocutori esterni: nell'attuale contesto ambientale, infatti, la rigidità – sia sul profilo strategico che su quello operativo – potrebbe tradursi in un significativo determinante di insostenibilità dell'agire organizzativo degli istituti culturali.

### **3.7 Conclusioni**

La letteratura accademica è ricca di spunti sul ruolo che la co-produzione potrebbe giocare sia in una prospettiva di miglioramento qualitativo delle prestazioni di interesse generale che in termini di rinvigorismento delle condizioni di sostenibilità del sistema di aziende e di amministrazioni pubbliche (si vedano, tra gli altri, Alford, 2014; Pestoff, 2006). In particolare, la co-produzione del servizio è stata ampiamente discussa quale approccio a cui tendere in contesti di azione pubblica tradizionalmente segnati da una forte concentrazione delle competenze di pianificazione ed erogazione delle prestazioni nelle mani dei *provider* ordinari (Fotaki, 2015). Si pensi, a titolo esemplificativo, al caso della sanità (Palumbo, 2016) o dei trasporti pubblici locali

(Filippi et al., 2013), con riferimento ai quali il coinvolgimento dell'utente rappresenta un vettore per il rinnovamento delle pratiche organizzative e manageriali sedimentatesi negli anni all'interno delle aziende pubbliche.

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

La co-produzione del servizio offre la possibilità di aggirare i vincoli finanziari che, oggi più che mai, gravano sul sistema di organizzazioni competenti in materia di tutela e valorizzazione dei beni culturali, coinvolgendo la collettività servita nella pianificazione e nell'erogazione di servizi primari o ancillari, che consentono una maggiore fruizione del patrimonio culturale. La crescente autonomia gestionale attribuita ai siti culturali e museali di maggiore rilievo nel panorama nazionale costituisce, indubbiamente, un incentivo alla diffusione delle pratiche di co-produzione, incoraggiando l'allontanamento dalle prassi burocratiche e verticistiche invalse nel settore della cultura. Analogamente, la diffusione delle



tecnologie dell'informazione e della comunicazione apre la strada alla disintermediazione del rapporto tra istituti culturali e utenti, incentivando una più diretta e intensa partecipazione di questi ultimi ai processi di creazione del valore.

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

Quanto argomentato nei paragrafi che precedono, ovviamente, va letto alla luce dei limiti che hanno caratterizzato le attività di ricerca. Il focus sul caso della Reggia di Caserta rende non generalizzabili i *findings* esposti all'interno di questo manoscritto; d'altro canto, l'utilizzo di fonti eterogenee per la raccolta di evidenze empiriche e la triangolazione tra i dati raccolti attraverso le diverse tecniche impiegate ai fini del presente studio hanno offerto la possibilità di rinvigorire l'attendibilità e la consistenza dell'analisi. In secondo luogo, le peculiari caratteristiche strutturali e organizzative dell'unità di analisi hanno determinato un

inevitabile *bias* sui risultati raccolti; nondimeno, è possibile presumere che la Reggia di Caserta presenti numerosi tratti in comune – sia in termini istituzionali che gestionali – con le altre entità coinvolte nelle attività di tutela e promozione del patrimonio culturale, aspetto che rende le considerazioni sopra discusse di generalizzato interesse ai fini del ripensamento delle tradizionali pratiche gestionali tuttora invalse nel contesto dei beni culturali.

Lo studio apre la strada a ulteriori sviluppi sia sul piano teorico che concettuale. La co-produzione in ambito culturale presenta delle indubbe peculiarità, che, tuttavia, sono oggetto di scarsa attenzione da parte della letteratura. Ulteriori sforzi concettuali sono necessari per pervenire a una più puntuale contestualizzazione del concetto di co-produzione del servizio nel particolare ambito dei beni culturali. In aggiunta, è lecito presumere che l'esperienza culturale includa in sé una forte tensione alla co-produzione del servizio.

In questa prospettiva, si ritiene opportuno incoraggiare ulteriori studi empirici, finalizzati a indagare nel concreto in che modo gli approcci di co-produzione possano essere stimolati e facilitati ai fini della valorizzazione del *cultural heritage*. Infine, in considerazione della spinta propulsiva che proviene dalla maggiore autonomia gestionale attribuita agli istituti culturali dalla recente Riforma del MIBACT, è opportuno analizzare in che modo siffatta discrezionalità manageriale possa contribuire alla diffusione dell'approccio di co-produzione nel settore dei beni culturali. Il coinvolgimento dell'utente, infatti, costituisce un *must* ai fini del rinvigorismento delle condizioni di sostenibilità degli istituti culturali, tanto sul profilo finanziario quanto su quello sociale.

### 3.8 Bibliografia

ADINOLFI P. (2005), *Il mito dell'azienda*, McGraw Hill, Milano.

ALFORD J. (2014), "The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom", *Public Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 299-316.

ALFORD J. (2007), "A Public Management Road Less Travelled: Clients as Co-producers of Public Services", *Australian Journal of Public Administration*, vol. 57, n. 4, pp. 128-137.

BENINGTON J., MOORE M.H. (2010), *Public Value: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, New York.

BOVAIRD T. (2007), "Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services", *Public Administration Review*, vol. 67, n. 5, pp. 846-860.

BRUDNEY J.L., ENGLAND R.E. (1983), "Toward a Definition of the Coproduction Concept", *Public Administration Review*, vol. 43, n. 1, pp. 59-65.

CABIDDU F., LUI T-W., PICCOLI G. (2013), "Managing Value Co-Creation In The Tourism Industry", *Annals of Tourism Research*, vol. 42, n. 1, pp. 86-107.

CHRISTENSEN J.G., PALLENSSEN T. (2001), "Institutions, distributional concerns, and public sector reform", *European Journal of Political Research*, vol. 39, n. 2, pp. 179-202.

CIOLFI L., BANNON L.J., FERNSTRÖM M. (2008), "Including Visitor Contributions in Cultural Heritage Installations: Designing for Participation", *Museum Management and Curatorship*, vol. 23, n. 4, pp. 353-365.

MILES H.C., WILSON A.T., LABROSSE F., TIDDEMAN B., ROBERTS J.C. (2016), "A Community-Built Virtual Heritage Collection", in: Gavrilova M.L., Tan, C.J.K., Iglesias A., Shinya M., Galvez A., Sourin A. (Eds), *Transactions on Computational Science XXVI*, Springer Verlag, Berlin, pp. 91-110.

DAVIES S.M. (2010), "The co-production of temporary museum exhibitions", *Museum Management and Curatorship*, vol. 25, n. 3, pp. 305-321.

DENHARDT R.B., DENHARDT J.V. (2002), "The New Public Service: Serving Rather than Steering", *Public Administration Review*, vol. 60, n. 6, pp. 549-559.

DINDLER C. (2014), "Designing infrastructures for creative engagement", *Digital Creativity*, vol. 25, n. 3, pp. 212-223.

DUL J., HAK T. (2008), *Case Study Methodology in Business Research*, Elsevier, Burlington, MA.

EWERT B., EVERS A. (2012), "Co-Production. Contested Meanings and Challenges for User Organization", in PESTOFF V., BRANDSEN T.,

- VERSCHUERE B. (a cura di), *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*, Abingdon, Routledge, pp. 61-78.
- FILIPPI F., FUSCO G., NANNI, U. (2013), "User empowerment and advanced public transport solutions", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol., 87 n. 1, pp. 3-17.
- FORTE P. (2015), "I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione", *Aedon*, vol. 18, n. 1, pp. 7-12.
- FOTAKI M. (2015), "Co-Production Under the Financial Crisis and Austerity. A Means of Democratizing Public Services or a Race to the Bottom?", *Journal of Management Inquiry*, vol. 24, n. 4, pp. 433-438.
- GREY A., JENKINS B. (1995), "From Public Administration To Public Management: Reassessing A Revolution?", *Public Administration*, vol. 73, n. 1, pp. 75-99.
- HAYS P.A. (2004), "Case study research", in: deMarras K.B., Lapan S.D., (Eds), *Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 217-234.
- HIRSCHMAN A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, London.
- HOOD C. (1991), "A Public Management For All Seasons?", *Public Administration*, vol. 69, n. 1, pp. 3-19.
- KELLEY S.W., DONNELLY J.H., SKINNER, S.J. (1990), "Customer Participation in Service Production and Delivery", *Journal of Retailing*, vol. 66, n. 3, pp. 315-335.
- LANE J.E. (2000), *New Public Management*, Routledge, London.
- LEADBEATER C. (2004), *Personalisation Through Participation: A New Script for Public Services*, Demos, London.
- MCLAUGHLIN K., FERLIE E. (2002), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, Routledge, London.
- MERRIAM S.B. (1998), *Qualitative research and case study applications in education*, Jossey-Bass, San Francisco.
- MEYER C.B. (2001), "A Case in Case Study Methodology", *Field Methods*, vol. 13, n. 4, pp. 329-352.
- MILES H.C., WILSON A.T., LABROSSE F., TIDDEMAN B., ROBERTS J.C. (2016), "A Community-Built Virtual Heritage Collection", in: Gavrilova M.L., Tan, C.J.K., Iglesias A., Shinya M., Galvez A., Sourin A. (Eds), *Transactions on Computational Science XXVI*, Springer Verlag, Berlin, pp. 91-110.
- NEEDHAM C.E. (2006), "Customer Care And The Public Service Ethos", *Public Administration*, vol. 84, n. 4, pp. 845-860.

- NORMANN R., RAMÍREZ R. (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, vol. 71, n. 4, pp. 65-77.
- NTALLA, I. (2013), "Engaging audiences on ongoing social debates through interactive and immersive exhibits", *International Journal of the Inclusive Museum*, vol. 6, n. 2, pp. 105-116.
- OSBORNE S.P., RADNOR Z., NASI G. (2013), "A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach", *The American Review of Public Administration*, vol. 43, n. 2, pp. 135-158.
- OSBORNE S.P., STROKOSCH K. (2013), "It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives", *British Journal of Management*, vol. 24, n. S1, pp. 31-47.
- OSTROM E. (1996), "Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development", *World Development*, vol. 24, n. 6, pp. 1073-1087.
- OSTROM V., OSTROM E. (1977), "Public Goods and Public Choices", in SAVAS E. (a cura di), *Alternatives for Delivering Public Services. Toward Improved Performance*, Boulder, Westview, pp. 7-49.
- PALUMBO R. (2016), "Contextualizing co-production of health care: a systematic literature review", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 29, n. 1, pp. 72-90.
- PALUMBO R. (2015), "Una contestualizzazione del concetto di co-produzione al caso dei servizi pubblici: una rassegna critica della letteratura internazionale", *Azienda Pubblica*, vol. 27, n. 3, pp. 137-161.
- PALUMBO R., TROCCIOLA G. (2015), "Co-producing services to enhance cultural heritage, The role of co-production in improving the quality of tourism services", in Sinergie Referred Conference Proceedings, *Heritage, Management e Impresa: quali sinergie?* (pp. 77-90), Università degli Studi del Molise, Termoli, 9-10 luglio.
- PARKS R.B., BAKER P.C., KISER L., OAKERSON R., OSTROM E., OSTROM V., PERCY S.L., VANDIVORT M.B., WHITAKER G.P., WILSON, R. (1981), "Consumers as Coproducers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations", *Policy Studies Journal*, vol. 9, n. 7, pp. 1001-1011.
- PESTOFF V. (2006), "Citizens and co-production of welfare services. Childcare in eight European countries", *Public Management Review*, vol. 8, n. 4, pp. 503-519.
- POLLITT C. (1990), *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American experience*, Cambridge, Basil Blackwell.
- RHODES R.A.W. (2006), "The New Governance: Governing without Government", *Political Studies*, vol. 44, n. 4, pp. 652-667.

- ROBERTS A., GREENHILL B., TALBOT A., CUZAK M. (2012), ““Standing up for my human rights’: a group’s journey beyond consultation towards co-production”, *British Journal of Learning Disabilities*, vol. 40, n. 4, pp. 292-301.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), “Co-creation experiences: The next practice in value creation”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- SFANDLA C., BJÖRK P. (2013), “Tourism experience network: Co-creation of experiences in interactive processes”, *International Journal of Tourism Research*, vol. 15, n. 5, pp. 495-506.
- SHARP E.B. (1980), “Towards a New Understanding of Urban Services and Citi-zen Participation: The Co-Production Concept”, *Midwest Review of Public Administration*, vol. 14, n. 1, pp. 105-118.
- TELLIS W. (1997), “Introduction to case study”, *The Qualitative Report*, vol. 3, n. 2, retrieved on line from: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.
- WEAVER B. (2011), “Co-Producing Community Justice: The Transformative Potential of Personalisation for Penal Sanctions”, *British Journal of Social Work*, vol. 41 n. 6, pp.1038-1057.
- WHITAKER G.P. (1980), “Coproduction: citizen participation in service delivery”, *Public Administration Review*, vol. 40, n. 3, pp. 240-246.
- YIN R.K. (1999), “Enhancing the quality of case studies in health services research”, *Health Services Research*, vol. 34, n. 5, pp. 1209-1224.
- YIN R.K. (2003), *Case study research: Design and methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.

## Considerazioni finali

Questo lavoro è nato con l'obiettivo di contribuire all'avanzamento della ricerca scientifica riguardo al tema della co-produzione di servizi nella pubblica amministrazione ed, in particolare, al ruolo che essa può esercitare all'interno del sistema dei beni culturali.

L'analisi della letteratura di riferimento, a partire dagli albori del concetto di co-produzione sviluppato negli anni '70, ha mostrato un interesse crescente degli studiosi nei confronti delle funzioni svolte in compartecipazione dagli erogatori e dai fruitori dei servizi pubblici in diversi settori: dall'istruzione alla sanità, dai servizi sociali alla sicurezza, sino all'ambiente. Sono rari, invece, i lavori che analizzano il *cultural heritage* attraverso la lente d'indagine fornita dalla co-produzione.

La diffusione su larga scala delle ICT e l'utilizzo dei dispositivi digitali in chiave *social* hanno ispirato una produzione scientifica sul rapporto tra museo partecipativo e visitatori. L'esordio degli istituti culturali nello sconfinato mondo del web 2.0 e il desiderio dei manager culturali di mostrarsi al passo con i tempi attraverso tentativi più o meno riusciti di approdare a una piattaforma museale *open access*, hanno aperto la strada a nuove forme di partecipazione e ad interazioni sempre maggiori da parte degli utenti. L'incremento della comunicazione bidirezionale tra *professionals* e *users* nell'ambito della fruizione dei siti culturali è spesso indotta dai primi per raccogliere i *feed-back* degli utenti attraverso i *social network* più diffusi (Facebook, Twitter, Flickr, TripAdvisor) o tramite i commenti lasciati sul sito web del museo stesso al fine di migliorare l'offerta dei servizi e aumentare le visite. Tale forma di partecipazione, che fa leva su tecniche di

marketing culturale e che suscita, a ragione, l'interesse degli studiosi di svariate discipline, non può e non deve essere confusa con la co-produzione che presuppone, invece, il coinvolgimento degli utenti nell'erogazione di un servizio del quale essi stessi sono i fruitori.

L'idea di indagare il tema della co-produzione all'interno del sistema dei beni culturali nasce proprio in virtù del *gap* presente nella letteratura scientifica inerente il *cultural heritage*. La *review* di tipo narrativo della produzione letteraria, trattata in precedenza, pone in risalto gli effetti positivi della co-produzione di servizi e, sebbene sia opinione diffusa che il coinvolgimento dell'utenza non possa rappresentare la panacea a tutte le patologie della pubblica amministrazione, mostra come le esperienze di co-produzione siano emerse per compensare, da un lato, la crisi del *welfare* e, dall'altro, la richiesta da parte dei cittadini di servizi migliori e viepiù diversificati. Le pratiche di co-produzione osservate in uno dei siti culturali più importanti d'Italia, quale la Reggia di Caserta, restituiscono uno scenario in cui diverse associazioni operanti sul territorio promuovono la co-produzione di servizi inerenti la tutela, la valorizzazione e la fruizione, dalla fase di *co-planning* sino a quella di *co-delivery*, mentre i funzionari dell'istituto appaiono scettici, non solo nei confronti della co-produzione ma anche riguardo al coinvolgimento di soggetti esterni perché temono di perdere quel ruolo di *provider* unidirezionale che è stato loro garantito dalla obsoleta visione *top-down* della pubblica amministrazione. Alla luce della nuova configurazione istituzionale delineata dalla recente Riforma operata dal MIBACT, questo quadro sembra destinato a mutare. Da un lato, l'autonomia gestionale ed economica dei maggiori musei italiani che di fatto li svincola dalla stretta centralista del dicastero, e, dall'altro, la designazione di un manager culturale



estraneo all'apparato burocratico del MIBACT, promettono di invertire la rotta attuando quella politica di apertura verso l'esterno e di coinvolgimento dei diversi *stakeholder* che costituisce l'humus ideale per la proliferazione delle esperienze di co-produzione.

In conclusione, il presente lavoro ha mostrato le ricadute positive della co-produzione di servizi in quei settori del pubblico in cui la partecipazione spontanea o indotta dei cittadini ha dato vita a pratiche collaborative che si sono consolidate nel tempo e che si sono tradotte in un miglioramento dei servizi erogati dal punto di vista della qualità, della differenziazione e della riduzione dei costi. Nell'ambito dei beni culturali si assiste all'emergere di alcune esperienze di co-produzione nonostante gli ostacoli posti da una pubblica amministrazione ancora imbrigliata da una concezione burocratica della *governance*. La prospettiva di un nuovo corso per gli istituti culturali, ispirata sul piano normativo dalla Riforma, si potrà realizzare soltanto se vi sarà un riconoscimento, a livello dirigenziale, della valenza strategica della co-produzione, procedendo ad un'adeguata formazione dei *professionals* dei siti, in qualità di erogatori dei servizi, e al coinvolgimento degli utenti e della comunità di riferimento facendo leva sulle sconfinata possibilità offerte dalla comunicazione digitale e dai social media.

E' auspicabile, quindi, che il settore dei beni culturali continui ad essere indagato attraverso studi teorici ed empirici che consentano di fornire un inquadramento rigoroso della co-produzione di servizi e che, nel prossimo futuro, possano verificare se le esperienze rilevate ad oggi siano destinate ad esaurirsi o, contrariamente, a consolidarsi nel tempo.

## **Ringraziamenti**

Grazie

a mia moglie Ketty e ai miei figli, Francesco e Lorenzo, che danno senso alla mia vita e che mi hanno accompagnato con entusiasmo in questo percorso;

ai miei genitori, che mi hanno aiutato a realizzare i miei sogni, ed in particolare a mio padre che ci ha lasciato troppo presto e con il quale avrei voluto condividere l'epilogo di questa esperienza;

a Rocco Palumbo per avermi trasferito il suo sapere e la sua passione per la ricerca scientifica e per avermi supportato nella stesura di questa tesi;

a Gabriella Piscopo che è stata non solo il tutor di questo lavoro ma un punto di riferimento costante durante i miei tre anni di dottorato;

alla professoressa Paola Adinolfi, per aver incoraggiato la mia ricerca nel campo della co-produzione di servizi nel settore pubblico;

al direttore della Reggia di Caserta, Mauro Felicori, per il suo contributo al presente lavoro.