

Stefania Oliva

**CREAZIONE DI VALORE
E STRATEGIE
DI RESILIENZA
NEI MUSEI**

**Aspetti teorici
ed evidenze empiriche**

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Stefania Oliva

**CREAZIONE DI VALORE
E STRATEGIE
DI RESILIENZA
NEI MUSEI**

**Aspetti teorici
ed evidenze empiriche**

FrancoAngeli

Opera pubblicata con il contributo del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa
dell'Università degli Studi di Firenze.

ISBN: 9788835184898

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza
d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Senri no michi mo ippo kara.
Anche il viaggio più lungo comincia con un passo.
(Proverbio Giapponese)

Ai miei genitori.

INDICE

Prefazione , di <i>Luciana Lazzeretti</i>	pag. 9
Introduzione	» 13
Il contesto di riferimento	» 13
Finalità della ricerca e oggetto dell'analisi	» 14
Struttura del volume	» 15
 1. Il management museale e la creazione di valore. Teorie di riferimento	 » 21
1.1. Introduzione	» 21
1.2. Le organizzazioni culturali e i musei: definizioni e aspetti gestionali	» 23
1.3. La creazione di valore nei musei: comunicare e misurare il valore	» 26
1.4. Resilienza e creazione di valore: crisi e opportunità per i musei	» 28
1.5. Conclusioni	» 33
 2. Resilienza, settore culturale e musei: un'analisi della letteratura	 » 35
2.1. Introduzione	» 35
2.2. Verso una definizione del concetto di resilienza	» 37
2.3. Disegno di ricerca	» 39
2.4. Risultati	» 42
2.4.1. L'analisi bibliometrica: principali risultati	» 42
2.4.2. L'analisi sistematica della letteratura: principali risultati	» 48
2.5. Conclusioni	» 52

3. Musei e creazione di valore ambientale: il Sistema Museale di Ateneo dell'Università di Firenze	pag. 55
3.1. Introduzione	» 55
3.2. Le strategie per creare valore ambientale nei musei	» 57
3.3. Disegno della ricerca	» 59
3.3.1. Metodologia di ricerca e raccolta dati	» 59
3.3.2. Il contesto dell'analisi	» 61
3.4. Risultati	» 64
3.4.1. I servizi educativi e le attività di ricerca	» 64
3.4.2. I progetti e le nuove tecnologie	» 67
3.5. Conclusioni	» 67
 4. Musei e creazione di valore sociale: il caso del Museo di Storia Naturale di Vienna	» 71
4.1. Introduzione	» 71
4.2. Le strategie per creare valore sociale nei musei	» 73
4.2.1. Dal valore sociale alla co-creazione di valore sociale	» 73
4.2.2. Citizen Science	» 74
4.3. Disegno di ricerca	» 75
4.3.1. Metodologia di ricerca e raccolta dati	» 75
4.3.2. Il contesto dell'analisi	» 77
4.4. Risultati	» 78
4.5. Conclusioni	» 81
 5. Musei, creazione di valore e resilienza: la città creativa di Kobe	» 85
5.1. Introduzione	» 85
5.2. Resilienza post-crisi: il ruolo della cultura in risposta agli shock	» 86
5.3. Disegno di ricerca	» 89
5.3.1. Metodologia di ricerca e raccolta dati	» 89
5.3.2. Il contesto dell'analisi	» 90
5.4. Creazione di valore, resilienza e risorse culturali: il caso di Kobe	» 91
5.5. Conclusioni	» 95
 Conclusioni	» 99
 Bibliografia	» 105

PREFAZIONE

di *Luciana Lazzeretti**

A seguito della crisi economica del 2008, le nostre analisi sul rapporto fra cultura economia e società hanno posto l'accento sul tema cruciale della “valorizzazione sociale” della cultura ed il ruolo strategico dei musei come un *societal engine* per il rinnovamento urbano con particolare riferimento al rapporto fra cultura e scienza (Lazzeretti et al., 2011; Lazzeretti, 2012b; Lazzeretti e Capone, 2015b). Oggi, dopo oltre un ventennio, questi temi sono tornati ad essere di pressante attualità.

Siamo nell'era della *twin transition* caratterizzata da una duplice traiettoria di sviluppo economico e sociale, dove il cambiamento è guidato, da un lato, dalle tecnologie dell'intelligenza artificiale e dall'uso crescente dei social networks e, dall'altro, dalle tecnologie per la *green economy* volte alla decarbonizzazione del mondo dalle energie fossili (Floridi, 2017; Furman e Seamans, 2018; Montresor e Vezzani, 2023).

In un'epoca caratterizzata dalla cosiddetta “economia dei dati”, il focus si è spostato sulla variabile tecnologica e sulle nuove tecnologie digitali, a partire dalle quali, le innovazioni dell'intelligenza artificiale si configurano come un nuovo paradigma tecno-economico in grado di cambiare non solo l'economia ed il progresso scientifico, ma anche l'intera società (Freeman, 1974; Perez, 2002). Ne consegue una società definita da alcuni come una *black box society* (Pasquale, 2015), una società algoritmica, dove convivono uomini e macchine e dove molte decisioni vengono oramai prese in maniera automatica dagli algoritmi stessi (Cristianini, 2023; 2024).

In questo contesto, abbiamo sottolineato che il ruolo strategico della cultura diventava cruciale per fronteggiare i rischi della rivoluzione digitale quale strumento potente di rivitalizzazione della cosiddetta intelligenza naturale versus la sempre crescente intelligenza artificiale. A questo proposito, in conclusione del nostro saggio, scrivemmo che “*alla fine quello che più di*

* Università di Firenze.

ogni altra cosa distingue gli umani dalle macchine è “l’immaginazione” e come tale va nutrita e tutelata” (Lazzeretti, 2021, p. 101). Ciò altro non significa che contribuire a stimolare e creare idee ed innovazioni anche grazie, e forse soprattutto, alla cultura.

Questo libro ponendo al centro della riflessione il ruolo sociale ed ambientale dei musei, quali organizzazioni culturali capaci di generare e co-creare valore e resilienza, si colloca in questo contesto di riferimento e cerca, attraverso un’analisi sia teorica che empirica, di dare alcune possibili risposte. Inoltre, il volume torna a porre l’accento sul rapporto fra “arte e scienza”, non sempre abbastanza sottolineato e qui discusso nei casi dei musei scientifici di due importanti istituzioni e città d’arte come quelli di Firenze e Vienna. Il primo con particolare riferimento al contributo della cultura alle strategie di sostenibilità ed al ruolo delle tecnologie digitali a seguito dei processi di adattamento dovuti alla crisi sanitaria del COVID-19; il secondo con uno sguardo volto al contributo alla ricerca scientifica ed alle cosiddette *Citizen Sciences* per la costruzione di valore per le comunità e tutela della memoria collettiva tornando così quel ruolo “antico” e fondante del museo per la conservazione e valorizzazione della società. La capacità di creare valore è poi utilmente ampliata al tema della resilienza nel caso dell’analisi longitudinale delle strategie di rivitalizzazione della città di Kobe, attivate dopo il disastro del terremoto del 1995 e basate proprio sulla cultura e sulla creatività.

In questi luoghi ricchi di cultura e patrimoni artistici la cultura e con essa i musei hanno dato prova di capacità nuove e talora inaspettate in grado di rispondere alle crisi ed ai disastri economici e naturali generando idee, innovazioni e strategie in grado non solo di resistere ed adattarsi, ma anche di creare qualcosa di nuovo ponendo al centro del ragionamento il rapporto fra “creazione di valore e resilienza”.

Nella analisi della letteratura, l’autrice, superando la visione ingegneristica, richiama una idea di resilienza ecologia e adattiva, capace cioè di promuovere strategie di adattamento e partecipazione, cogliendo dalle crisi e dai disastri non solo risposte alle minacce ma anche opportunità di innovazione, come ha ben spiegato nell’analisi dell’evoluzione delle strategie di rigenerazione della città di Kobe, divenuta a seguito del terremoto una città cosiddetta creativa. L’approccio seguito dal punto di vista teorico di riproporre gli studi sulla resilienza e, in particolare, la resilienza adattiva, come strumento di analisi per le strategie di adattamento e costruzione di valore dei musei e delle città come risposta alle problematiche del nostro tempo rappresenta un fattore innovativo che vale la pena sottolineare.

Da parte nostra abbiamo visto in azione la cosiddetta “creative capacity of the culture” (Lazzeretti, 2009) nel caso della alluvione del 1966 a Firenze quando, in seguito al disastro, avvenne la rottura del paradigma tradizionale

del restauro conservativo e si affermarono delle innovazioni nel capo del restauro, della fisica, della chimica e delle nuove tecnologie, dimostrando l'importanza del patrimonio artistico nel contribuire a processi innovativi anche in campi diversi rispetto a quello prettamente culturale (Lazzeretti, 2012a).

L'importanza dell'innovazione e della ricerca scientifica per lo sviluppo e la crescita economica e sociale è stata richiamata anche dai premi Nobel assegnati nel 2025 allo storico economico Joel Mokyr ed agli economisti Philippe Aghion e Peter Howitt per i loro studi che hanno ribadito la rilevanza dei processi di “distruzione creativa” di Shumpeteriana memoria. Non sempre, dunque, gli eventi catastrofici sono solo negativi di per sé, ma possono portare alla rottura di un paradigma ed aprire nuove e diverse possibilità. Il caso dell'avvento della intelligenza artificiale e delle tecnologie relative alle energie rinnovabili rappresentano casi emblematici di quello che Christensen (1997) definì come una *disruptive innovation*. Infatti, molte innovazioni che si stanno sviluppando lungo le traiettorie della *twin transition*, come nel caso emblematico dello smartphone, si adattano perfettamente a questo scenario con implicazioni ed effetti in una molteplicità di settori e contesti. Va da sé che non si tratta di porre in essere un mero processo adattivo, ma predisporci con una mente aperta, proattiva e porosa per realizzare un nuovo insieme di azioni e conoscenze.

La cultura, allora, non potrà che essere una chiave preziosa da tenere sempre presente. Distruzione, dunque, ma anche distruzione creatrice. Questa è la lezione che ci può venire anche dai musei e dalle città resilienti. In un'epoca costellata di eventi negativi come conflitti, crescita delle disuguaglianze, incremento dei disastri naturali, la scelta della autrice di centrare il suo lavoro sui musei come costruttori di valore e resilienza per la società, non può dunque che essere apprezzata. Anche perché condotta attraverso una analisi puntuale, approfondita e sistematica della letteratura, accompagnata da una scelta di casi coerenti che hanno portato interessanti spunti di riflessione e novità utili al dibattito sulle strategie museali in tempi di incertezza come quelli attuali.

Nel mostrare un nostro sincero apprezzamento per il lavoro svolto ci auguriamo che il percorso intrapreso continui monitorando i cambiamenti che questa epoca, non avara di colpi di scena, offre un giorno dopo l'altro, augurandoci che nel proseguo la “natura e gli uomini” tornino al centro dei nostri interessi e che i musei rappresentino uno dei luoghi dove questi elementi continuino ad essere colonne portanti della conservazione e valorizzazione della nostra società.

INTRODUZIONE

Il contesto di riferimento

Negli ultimi decenni, l'economia e il management della cultura hanno assunto un ruolo centrale nel dibattito accademico e nelle pratiche di gestione delle istituzioni culturali (Lazzeretti, 2004; Santagata et al., 2007; Valentino, 2013; Solima, 2018; Benhamou e Trimarchi, 2020). Le tematiche trattate da tali discipline hanno conosciuto un'evoluzione significativa nel corso del tempo, riflettendo i mutamenti dei contesti storici, sociali ed economici nei quali le istituzioni culturali si sono trovate a operare. Se originariamente, gli studiosi avevano focalizzato la propria attenzione su questioni legate al finanziamento pubblico, all'organizzazione interna delle istituzioni e alla definizione del loro ruolo nella società, tali discipline hanno progressivamente ampliato il proprio campo di applicazione, recependo nuove istanze provenienti dal contesto esterno e ridefinendo i temi di ricerca e di applicazione pratica. Ne consegue che l'agenda di ricerca e di riflessione disciplinare si è adattata di volta in volta a tali cambiamenti, spostando l'attenzione dai temi della governance e dell'efficienza gestionale a quelli più ampi della sostenibilità e della capacità delle istituzioni culturali di generare valore per la collettività.

Parallelamente, le organizzazioni culturali sono chiamate a confrontarsi con nuove sfide di natura economica, tecnologica, sociale e ambientale che ne ridefiniscono la missione. Il loro contesto operativo è diventato sempre più complesso e incerto. Le istituzioni si trovano ad affrontare crisi economiche e sanitarie, cambiamenti tecnologici accelerati, dinamiche sociali e politiche mutevoli, oltre alle sfide globali legate alla sostenibilità e al cambiamento climatico. È in questo quadro che l'interesse degli studi sulla gestione del patrimonio culturale si è progressivamente orientato verso i concetti di creazione di valore e di resilienza. Da un lato, la creazione di valore viene

analizzata nella sua dimensione plurale, comprendendo gli impatti tangibili e intangibili che i musei e le organizzazioni culturali generano nei confronti dei diversi pubblici e della società in senso ampio. Dall'altro, la resilienza viene intesa come la capacità non solo di resistere a shock e perturbazioni, ma anche di riorganizzarsi e innovare, trasformando le crisi in opportunità per ripensare modelli gestionali, strategie e forme di relazione con gli stakeholder.

In tal senso, l'evoluzione delle discipline del management del patrimonio culturale risponde a una duplice esigenza: da un lato, fornire strumenti concettuali e metodologici per interpretare la complessità dello scenario in cui operano le istituzioni culturali; dall'altro, supportare concretamente tali istituzioni nel perseguimento di una missione che, pur restando radicata nella conservazione e valorizzazione del patrimonio, assume sempre più la forma di un impegno attivo nella costruzione di valore condiviso e nella promozione della resilienza delle comunità e delle istituzioni stesse.

Finalità della ricerca e oggetto dell'analisi

Il presente volume vuole contribuire al dibattito sulle strategie di gestione del patrimonio culturale offrendo una riflessione critica e approfondita sul ruolo dei musei e delle organizzazioni culturali come attori contemporanei centrali nella produzione di valore culturale, economico, sociale ed ambientale, analizzando le strategie orientate alla creazione di valore e alla resilienza. In un contesto segnato da shock sistemici – sanitari, economici, ambientali – e governato da una crescente incertezza economica e sociale, il volume propone una riflessione integrata sulla capacità di tali istituzioni di adattarsi, riorganizzarsi e trasformarsi, mantenendo la loro funzione culturale ed educativa ed il legame con i territori e le comunità.

L'oggetto di studio è, nello specifico, il museo e le strategie di creazione di valore e resilienza per contribuire al raggiungimento della “societal function” del patrimonio culturale (Lazzeretti, 2012b). L'obiettivo dello studio è quello di analizzare la relazione tra creazione di valore sociale e ambientale e resilienza nei musei, adottando un approccio multidisciplinare che integra contributi teorici, analisi bibliometriche e sistematiche della letteratura e studi di caso di particolare rilevanza. Si vuole, in sintesi, fornire un quadro interpretativo solido che consenta di comprendere il ruolo delle istituzioni museali nello scenario contemporaneo ed offrire strumenti analitici ed empirici per indagare le modalità con cui esse possono contribuire alla generazione di valore sociale e ambientale in contesti caratterizzati da incertezza e trasformazione.

Il libro affronta le tematiche in oggetto da una duplice prospettiva. Nella prima parte si delinea un inquadramento teorico aggiornato e interdisciplinare sul più ampio tema della creazione di valore e sul concetto di resilienza.

Nella seconda parte si presentano tre studi di caso al fine di mettere in luce la prospettiva empirica sui temi proposti e gli aspetti gestionali. I primi due studi empirici offrono una riflessione sulle strategie di creazione di valore sociale e ambientale a partire dalle esperienze di due istituzioni museali nel contesto nazionale ed europeo. Il terzo studio si focalizza su un caso internazionale di città creativa per discutere le strategie di resilienza post-shock basate su risorse, organizzazioni e politiche culturali.

Struttura del volume

Il primo capitolo ha natura teorica e si pone l'obiettivo di introdurre il tema della creazione di valore e della resilienza nell'ambito più ampio del management della cultura. Nella prima parte si ripercorre l'evoluzione delle discipline dell'economia e gestione della cultura. La trattazione evidenzia come, nella prima fase di sviluppo, l'interesse scientifico si sia concentrato in primo luogo sull'identificazione delle tipologie di valore che i musei e le organizzazioni culturali sono in grado di produrre: valore economico, sociale, culturale, educativo, simbolico (Throsby, 2001).

Se dapprima gli studi dell'economia della cultura hanno indagato quale fosse il valore economico delle arti e della cultura (Klamer, 1997; Throsby, 2000), con la crescente attenzione degli studiosi per i profili gestionali delle organizzazioni culturali (Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 1998) e l'influenza del New Public Management (Hood, 1991; Schedler e Proeller, 2005), emerge un filone di letteratura volto a misurare l'impatto generato da tali organizzazioni. A riguardo, il capitolo ha sottolineato gli aspetti critici evidenziati dagli studiosi nella ricerca di misure che possono quantificare l'effetto positivo che le organizzazioni culturali generano per la società e l'ambiente. Ciò ha aperto a nuovi approcci che coniugano strumenti tipici del management aziendale con l'unicità della missione culturale delle istituzioni in oggetto, dando origine a pratiche innovative di rendicontazione, valutazione dell'impatto e strategie di coinvolgimento degli stakeholder fino allo sviluppo di strumenti di rendicontazione sociale e ambientale (Pearce e Kay, 2005; Manetti et al., 2021).

Nella seconda parte, il capitolo mette in luce gli aspetti relativi alla resilienza dei musei. Accanto al tema del valore, si è progressivamente affermato quello della resilienza, concetto mutuato dalle scienze naturali (Holling, 1973) e rielaborato in chiave organizzativa e territoriale (Martin, 2012; Boschma, 2015; Trippl et al., 2024). Nell'ambito degli studi sui musei e le organizzazioni culturali, la resilienza è un concetto recente che si sviluppa a partire dalle crisi sistemiche globali, in particolare la pandemia del COVID-19 (Agostino et al., 2020; Giusti, 2024).

Gli studi sulle istituzioni museali mirano a comprendere quali strategie adottare per mitigare e assorbire gli effetti delle crisi mantenendo la propria missione culturale (Redman, 2022).

L'analisi, attraverso una serie di dati sugli impatti della crisi economico-finanziaria e della pandemia sui musei italiani, delinea le diverse tipologie di shock che possono interessare i musei in base alla scala – locale o globale – e all'entità – shock repentini ed inaspettati e processi di lungo periodo. Inoltre, basandosi sugli studi recenti sul tema, viene evidenziato che le risposte dei musei alle perturbazioni esterne possono essere differenti in base alla tipologia di evento. Esse si declinano in strategie di adattamento, innovazione e trasformazione dei propri modelli di business verso nuove fonti di ricavo, adozione di tecnologie digitali e coinvolgimento di stakeholder chiave.

In sintesi, il capitolo ha sottolineato come, in uno scenario caratterizzato da elevata instabilità, la capacità di adattamento, flessibilità e riorganizzazione delle istituzioni culturali si è imposta come requisito imprescindibile per garantire la continuità della loro missione.

Il secondo capitolo presenta un'analisi bibliometrica e un'indagine sistematica della letteratura sul tema della resilienza e musei per comprenderne l'evoluzione, identificare gli argomenti chiave e le future linee di ricerca. La prima parte del capitolo contestualizza l'analisi rispetto alle recenti tendenze delle politiche che, a partire dalla crisi economica del 2008, hanno visto porre al centro dell'attività programmatica il tema della resilienza di organizzazioni, comunità e territori. Di pari passo, il dibattito accademico si è direzionato sulle implicazioni che tali politiche hanno sui sistemi economici al fine di comprendere cosa sia la resilienza e quali determinanti possano concorrere al suo raggiungimento.

Inoltre, per favorire la capacità interpretativa, è stato discusso lo sviluppo del concetto e delle sue definizioni, mettendo in luce la sua natura multidisciplinare. Originariamente sviluppata in ambito ecologico (Holling, 1973) e successivamente adottata da discipline quali la sociologia, la psicologia e l'economia, la resilienza si configura come la capacità di un sistema di adattarsi, assorbire shock e trasformarsi in risposta a eventi critici. Applicato al settore museale, questo concetto si arricchisce di una dimensione culturale e sociale: i musei non sono soltanto istituzioni resilienti in quanto sopravvivono a crisi e cambiamenti, ma possono essi stessi generare resilienza nelle comunità, contribuendo al rafforzamento del capitale sociale e culturale.

Il capitolo discute approfonditamente le metodologie utilizzate e le fasi che si sono susseguite per lo sviluppo dello studio. Inoltre, mette in luce l'apporto che la combinazione delle tecniche di analisi bibliometrica e sistematica della letteratura può dare alla comprensione di fenomeni complessi e temi emergenti come quello della resilienza negli studi sui musei. I risultati dell'analisi bibliometrica rivelano un ambito di studio recente che ha visto una crescita repentina dell'interesse degli studiosi – misurato attraverso il numero delle pubblicazioni e citazioni – dal verificarsi della pandemia del COVID-19 in poi. Tale aspetto rafforza quanto sottolineato nel capitolo primo, rispetto agli impatti che la pandemia ha avuto sul comparto museale.

L'analisi, inoltre, conferma la natura multidisciplinare del tema sia in termini di categorie scientifiche più rappresentate, sia rispetto alla tipologia di fonti che hanno pubblicato in misura maggiore i contributi scientifici identificati dall'analisi. Infine, attraverso un'analisi sulle parole chiave vengono identificate le tematiche chiave della letteratura, ancora una volta sottolineando come queste confermino la complessità del tema e fornendo interessanti evidenze degli sviluppi più recenti dell'area di studio.

I risultati dell'analisi sistematica, applicata ad un insieme ristretto di articoli scientifici, identificano i concetti, unità di analisi e metodologie applicati dal core di questo ambito scientifico. In particolare, emergono cinque cluster che mettono insieme le tematiche di cui si occupano gli studiosi della resilienza nell'ambito museale: (1) gli studi sul turismo, risorse culturali e resilienza che si focalizzano sull'impatto delle crisi sul turismo culturale ma anche su nuove forme di turismo, come il "dark tourism", volte ad accrescere la conoscenza e memoria dei luoghi che hanno subito eventi traumatici; (2) gli studi sul COVID-19 in cui l'aspetto rilevante è l'uso delle nuove tecnologie in risposta alla pandemia; (3) le strategie di sostenibilità e resilienza dei musei con un accento sugli aspetti organizzativi e gestionali; (4) il tema della memoria collettiva e il ruolo dei musei nell'accrescere la resilienza delle comunità; (5) gli studi sulla rigenerazione urbana a partire dalle risorse culturali per la resilienza dei territori.

Nella seconda parte del volume, i capitoli offrono un contributo empirico agli studi sui musei e organizzazioni culturali attraverso tre studi di caso. Il terzo capitolo si concentra sul Sistema Museale di Ateneo dell'Università degli Studi di Firenze, indagando le strategie di creazione di valore ambientale. Inizialmente, la trattazione inquadra il tema delle strategie di creazione di valore e di resilienza nel contesto dello sviluppo sostenibile (WCED, 1987). In particolare, si sottolinea la crescente attenzione degli studiosi della gestione del patrimonio e dei policymakers ai temi legati alla sostenibilità ambientale delle organizzazioni culturali. A dimostrazione di ciò, la cultura è stata di recente considerata il "quarto pilastro" dello sviluppo sostenibile e tra gli obiettivi dell'Agenda 2030 sono stati inclusi specifici indicatori per misurarne l'impatto (Cicerchia, 2021; Bertacchini et al., 2024).

Tuttavia, l'analisi della letteratura mette in evidenza che lo studio delle strategie adottate dalle organizzazioni culturali al fine di creare valore ambientale è un tema emergente, non ancora sufficientemente approfondito. La letteratura recente, infatti, riconosce il potenziale dei musei nel promuovere lo sviluppo sostenibile, sia in termini di crescita istituzionale, sia di contributo alla società e all'ambiente (Cerquetti e Montella, 2021). Se da una parte l'evidenza empirica sottolinea una crescente attenzione dei visitatori per le pratiche sostenibili adottate dai musei, dall'altra parte si suggerisce una carenza strutturale di strumenti gestionali adatti a monitorare e rendicontare i progressi delle istituzioni in questo ambito.

Inoltre, la letteratura sul tema dà risalto al ruolo delle funzioni educativa e di ricerca e delle collaborazioni per promuovere una riflessione attiva sui temi ambientali e sociali e generare valore sulla collettività. Infine, si riconosce il potenziale delle tecnologie digitali per favorire lo sviluppo di pratiche di co-creazione di valore e di strumenti innovativi per la conservazione e la valorizzazione del patrimonio anche rispetto alla dimensione ambientale.

Lo studio di caso si focalizza sulle pratiche gestionali del Sistema Museale dell'Ateneo Fiorentino confermando in larga misura gli aspetti emersi dall'analisi della letteratura. Il museo, infatti, si rivela costantemente impegnato nel miglioramento delle proprie pratiche per la sostenibilità. Nello specifico, l'analisi identifica tre aspetti rilevanti sotto il profilo della creazione di valore ambientale: la creazione di servizi educativi rivolti ai pubblici giovani e giovanissimi e l'impegno nella disseminazione di conoscenza e buone pratiche ambientali; la ricerca scientifica e le collaborazioni internazionali per produrre nuova conoscenza su temi chiave come la biodiversità; l'inclusione sociale per accrescere l'accessibilità e lo sviluppo di progetti di public engagement basati sull'uso delle nuove tecnologie. Se le prime due categorie di attività risultano avere un impatto elevato sulla creazione di valore ambientale da parte del museo, il tema dell'accessibilità e delle nuove tecnologie rappresenta un potenziale non ancora pienamente sfruttato.

Il quarto capitolo esamina il caso del Museo di Storia Naturale di Vienna, con un focus sulle strategie di creazione di valore sociale e, in particolare, sul progetto *Citizen Science*. La prima parte del capitolo mette in luce l'esistenza di un consolidato filone di ricerca che si occupa dei temi relativi alla creazione di valore sociale da parte dei musei e delle organizzazioni culturali (Simon, 2010; 2016). All'interno di questo ambito, una nicchia di studi si è occupata del ruolo dei volontari per favorire processi legati all'accrescimento dell'inclusione sociale, alla promozione del benessere individuale e collettivo e la diffusione della conoscenza (Mook et al., 2007).

La partecipazione attiva di volontari, cittadini e comunità alle attività del museo può supportare processi di co-creazione di valore nei quali i pubblici contribuiscono alla costruzione di significati delle esperienze museali con ricadute positive sul benessere e sull'empowerment dei visitatori. Anche a riguardo di queste tematiche, vengono identificate le strategie gestionali e le attività delle organizzazioni che maggiormente possono incidere sulla creazione e co-creazione di valore sociale. La letteratura, in particolare, riconosce l'impatto positivo delle attività della *Citizen Science*, progetti che coinvolgono visitatori e cittadini nella raccolta dati, nella ricerca scientifica e nella documentazione del patrimonio culturale e naturale (Schäfer e Kieselinger, 2016).

Sulla base di tali premesse, l'analisi sviluppa uno studio di caso sul Museo di Storia Naturale di Vienna che ha posto al centro del suo modello gestionale obiettivi di impatto sociale e ambientale. L'analisi, svolta attraverso la

raccolta di dati da una pluralità di fonti, identifica le attività che impegnano i ricercatori e i curatori del museo nel coinvolgimento attivo di visitatori e cittadini e che ricadono all'interno della cornice del progetto Citizen Science. Il museo ha adottato la Citizen Science come leva strategica per la partecipazione attiva della comunità alle attività di conservazione e ricerca sulla propria collezione. I risultati dell'analisi mappano e discutono gli ambiti strategici che caratterizzano l'attività. Questi implicano strategie volte ad accrescere l'inclusione e la partecipazione dei pubblici; sostenere la funzione educativa del museo e la disseminazione di conoscenze; promuovere l'adozione di tecnologie innovative per ampliare l'accessibilità e sperimentare nuove forme di comunicazione con i visitatori; creare una piattaforma di dialogo dove si incontrino ricerca scientifica e società ed attivare esperienze di ricerca collaborativa per incrementare le occasioni di produzione di nuova conoscenza.

Infine, il quinto capitolo amplia la prospettiva al contesto territoriale, analizzando il ruolo della cultura e dei musei nei processi di resilienza post-crisi attraverso il caso della città di Kobe, in Giappone. Lo studio si inquadra nel contesto delle teorie di sviluppo di sistemi locali e territori basate sulle risorse culturali (Cooke e Lazzeretti, 2008). Nell'introduzione e nella parte teorica si sottolinea che la resilienza è divenuta una nicchia di studio consolidata nell'ambito di questa area tematica.

In tale ambito, il concetto di resilienza è stato indagato con una duplice finalità. Da un lato, gli studiosi hanno voluto comprendere quali caratteristiche dei settori, lavoratori e luoghi culturali e creativi potessero contribuire alla loro maggiore capacità di rispondere positivamente alle crisi (Lazzeretti, 2013). Dall'altro lato, la cultura e la creatività – declinate sotto il profilo delle risorse, organizzazioni, professioni e luoghi – sono state riconosciute dagli studiosi come determinanti della resilienza di organizzazioni e sistemi economici (Boix et al., 2017).

Sullo sfondo di questo inquadramento teorico, il capitolo ha voluto contribuire allo studio delle strategie di resilienza dei territori a partire dall'analisi del ruolo delle politiche, risorse e organizzazioni culturali e creative e della loro capacità di generare valore per le comunità colpite da eventi traumatici. L'analisi ha esaminato il caso della città di Kobe, in Giappone, colpita da un disastroso terremoto nel 1995 e rinata, a seguito di un processo di ricostruzione e rivitalizzazione economica di lungo periodo, come città creativa del design. Attraverso una ricerca sul campo e la consultazione di fonti secondarie, l'analisi ha ricostruito il processo di recovery, evidenziando le principali strategie adottate.

In primo luogo, il tessuto urbano ha subito un processo di rigenerazione a partire dai settori culturali e creativi che ha coinvolto le aree maggiormente colpite dal terremoto con la creazione di nuovi musei, l'ampliamento delle cultural facilities e la progettazione di nuove attività legate agli eventi culturali. In secondo luogo, attraverso politiche di sostegno