



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Creazione di valore pubblico nelle istituzioni culturali: analisi di un caso

Angela Oksana Fiorella, Giacomo Gotti, Carla Morrone

Pavia, September 30, 2026
Volume 17 – N. 3/2026

DOI: 10.13132/2038-5498/17.3.795-808

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Creazione di valore pubblico nelle istituzioni culturali: analisi di un caso

Angela Oksana Fiorella

Dottoranda di Ricerca
Dipartimento di Diritto ed
Economia dell'Impresa
Sapienza Università di Roma.
Roma. Italia.

Giacomo Gotti

Dottorando di Ricerca
Dipartimento di Diritto ed
Economia dell'Impresa
Sapienza Università di Roma.
Roma. Italia.

Carla Morrone

Ricercatrice in Tenure-Track
Dipartimento di Diritto ed
Economia dell'Impresa
Sapienza Università di Roma.
Roma. Italia.

Corresponding Author:

Angela Oksana Fiorella

*angelaoksana.fiorella@
uniroma1.it*

Cite as:

Fiorella, A. O., Gotti, G., &
Morrone, C. (2026). Creazione di
valore pubblico nelle istituzioni
culturali: analisi di un caso.
Economia Aziendale Online, 17(3),
795-808.

Section: *Refereed paper*

2026 - Special Issue - IPAZIA

Received: June 2026

Published: 30/09/2026

SOMMARIO - ABSTRACT

Il presente studio approfondisce il ruolo della leadership femminile, utilizzando la prospettiva della governance collaborativa, nella creazione di valore pubblico nelle istituzioni culturali. L'analisi si basa su dati raccolti mediante interviste semi-strutturate rivolte alla Vicepresidente dell'Azienda Speciale Palaexpo con delega alla programmazione culturale del Mattatoio, a due artisti che hanno esposto nei padiglioni dell'istituzione e alla figura preposta al coordinamento organizzativo degli spazi culturali del Mattatoio per l'Azienda Speciale Palaexpo. Sono stati analizzati, inoltre, dei documenti interni. Il contributo evidenzia come le peculiarità delle donne in posizione di leadership esercitino un impatto positivo sulla creazione di valore pubblico nelle istituzioni culturali, contribuendo al relativo filone della letteratura, ancora limitatamente indagato, nonché fornendo spunti ai manager pubblici del settore.

This study examines the role of female leadership, from the perspective of collaborative governance, in the creation of public value in cultural institutions. The study is based on semi-structured interviews with the Vice President of the Azienda Speciale Palaexpo, who is responsible for the Mattatoio's cultural programming; two artists who have exhibited in the Mattatoio's pavilions; and the Organizational Coordinator of the Mattatoio's Cultural Spaces for the Azienda Speciale Palaexpo. Documents from the organization were also used to cross-verify information. The findings suggest that the characteristics of women in leadership positions have a positive impact on public value creation in cultural institutions, contributing to this relatively unexplored field of research and providing insights for public sector managers.

Keywords: Leadership femminile; Valore pubblico; Istituzioni culturali; Governance collaborativa; Stakeholder

1 – Introduzione

La creazione di valore figura quale obiettivo della gestione di aziende pubbliche e private (Donna, 1999; Garzella, 2000; Meynhardt, 2009; Galeotti, 2013). Sebbene gli studi pionieristici sui beneficiari vedessero una dicotomia tra *stakeholder* e *shareholder*, la letteratura più recente concorda che la governance debba considerare, nella

definizione e attuazione della strategia, le istanze sia di coloro che apportano capitale proprio, sia dei portatori di interesse (Onida, 1990; Copeland, 1994; Freeman, 2010).

Con riferimento al settore pubblico, alcuni studiosi (Moore, 1995; Borgonovi, 2001; Jørgensen & Bozeman, 2007; Meynhardt, 2009; Wensley & Moore, 2011; Papi *et al.*, 2018) si sono concentrati sul significato di creazione di valore, tenendo conto delle specificità del contesto. All'interno di quest'ultimo variegato ambito, si innestano "istituzioni e luoghi culturali" che, ai sensi dell'articolo 101 del D.Lgs. n. 42/2004 "Codice dei beni culturali e del paesaggio", sono costituiti da musei, biblioteche, archivi, aree e parchi archeologici e complessi monumentali. La Commissione Europea (2010) ha messo in luce il ruolo centrale che gli stessi giocano nella capacità di competere a livello globale; in particolare, contribuiscono alla creazione di valore pubblico (Clark & Lennox, 2019), favorendo il coinvolgimento della collettività e alimentando una coscienza civica condivisa (Cimoli, 2020), in un'ottica di benessere delle comunità e del territorio (Bertoldi *et al.*, 2010).

La letteratura è concorde nell'attribuire al valore pubblico plurime dimensioni (Deidda Gagliardo, 2002). Il valore pubblico si genera quando le organizzazioni pubbliche soddisfano i bisogni dei cittadini, migliorandone la qualità della vita a beneficio della società nel suo complesso in termini di benessere collettivo (Moore, 1995; Borgonovi, 2001; Spano, 2009). Sul punto, Turrini (2009) afferma che il perseguimento delle finalità istituzionali in ambito culturale risiede nel contributo allo sviluppo umano di una comunità o un territorio. In siffatta prospettiva, la ricerca accademica si è concentrata su come le istituzioni culturali pubbliche siano in grado di creare valore (Papi, 2018; Oliva & Piber, 2023).

Anche gli organismi internazionali riconoscono l'importanza del patrimonio culturale, capace di migliorare il benessere individuale, sostenere lo sviluppo umano, favorire la partecipazione democratica e promuovere l'integrazione sociale (Unesco, 2022; Council of Europe, 2005). Tenuto conto della rilevanza assunta, il processo di dialogo tra gli *stakeholder* e gli enti pubblici diviene un elemento centrale della creazione di valore pubblico (Meynhardt & Bartholomes, 2011) e può essere esaminato nel quadro teorico della governance collaborativa (Ansell & Gash, 2008), nel quale la leadership emerge come elemento rilevante nel promuovere dinamiche collaborative (Ansell & Gash, 2008; Cepiku, 2017). La letteratura di riferimento rivolge particolare attenzione alla figura delle donne in posizioni di leadership, alle quali sono attribuiti elevati standard etici, spiccata sensibilità sociale e una maggiore propensione all'empatia (Mallin & Michelon, 2011; Boulouta, 2013), caratteristiche che le porterebbero a integrare gli interessi di una pluralità di *stakeholder* nei processi decisionali (Amorelli & García-Sánchez, 2020; Paoloni *et al.*, 2023), a instaurare relazioni di lungo periodo con i diversi portatori di interesse (Boulouta, 2013; Wang *et al.*, 2022) nonché a facilitare i processi di creazione e diffusione della conoscenza (Choi & Kim, 2008; Heisig & Kannan, 2020; Procacci *et al.*, 2026).

Nonostante la letteratura abbia esaminato la creazione di valore nel settore culturale (Holden & Baltà, 2012; Grüb & Martin, 2020; Grcheva & Oktay Vehbi, 2021; Oliva & Piber, 2023), gli studi incentrati sul ruolo della leadership femminile sono ancora limitati.

Pertanto, il presente contributo intende rispondere, attraverso l'analisi di un caso (Yin, 2014), alla seguente domanda di ricerca:

RQ: *Come la leadership femminile contribuisce alla creazione di valore pubblico nelle istituzioni culturali?*

In particolare, lo studio analizza la leadership femminile nel contesto di un'istituzione che sta vivendo una profonda trasformazione da antico polo industriale a polo culturale, luogo di produzione e scambio artistico nonché luogo di raccordo per la comunità territoriale. La sua trasformazione è stata plasmata dalla Vicepresidente dell'Azienda Speciale Palaexpo (ASP) con delega alla programmazione culturale del Mattatoio, la cui esperienza nel settore e la capacità di coinvolgimento degli artisti e dei cittadini hanno svolto un ruolo cruciale nella generazione di valore pubblico.

Il prosieguo dell'articolo è strutturato come segue: la SEZIONE 2 fornisce la rassegna della letteratura; la SEZIONE 3 descrive la metodologia utilizzata; la SEZIONE 4 presenta i principali risultati e la loro discussione; la SEZIONE 5 riporta le conclusioni, dettagliando i limiti e proponendo le future direzioni di ricerca.

2 – Rassegna della letteratura

In seguito ai mutamenti del contesto socioeconomico e alle crisi politiche ed economiche degli anni '80 e '90 si è osservata una crescente crisi delle logiche del New Public Management e la nascita del paradigma della governance (Borgonovi *et al.*, 2021). Nel contesto pubblico, il concetto di governance esprime la capacità di conciliare le esigenze di differenti portatori di interesse attraverso politiche e azioni considerate reciprocamente vantaggiose, sia nei rapporti interni che esterni (Rhodes, 1996; Mayntz, 1998, 2003, 2006; Peters & Pierre, 1998). La governance collaborativa può essere definita come un assetto in cui una o più *public agency* coinvolgono direttamente attori non statali in un processo decisionale collettivo, formale, orientato al consenso e deliberativo, finalizzato all'elaborazione e all'attuazione di politiche pubbliche o alla gestione di programmi e risorse pubbliche (Ansell & Gash, 2008). A tal proposito, Meynhardt & Bartholomes (2011) evidenziano come il valore pubblico si origini mediante il coinvolgimento attivo degli *stakeholder*. In questo framework la leadership è un fattore chiave per consentire dinamiche collaborative (Ansell & Gash, 2008; Cepiku, 2017). I leader, in tale prospettiva, devono costruire fiducia e facilitare il dialogo tra i portatori di interesse, nonché creare stimoli alla creatività al fine di produrre e diffondere la conoscenza (Ansell & Gash, 2008). Parte della letteratura evidenzia differenze attribuibili al genere (Eagly & Johnson, 1990; Dodd, 2012). In particolare, le donne in posizioni di leadership tendono ad adottare uno stile partecipativo orientato al coinvolgimento degli attori e alla valorizzazione dei loro interessi (Eagly & Carli, 2003). Alcuni studi affermano che le donne leader dimostrano sensibilità e adottano un approccio empatico e inclusivo (Mallin & Michelin, 2011; Pierli *et al.*, 2022; Paoloni *et al.*, 2023), creando reti e promuovendo una comunicazione aperta (Eagly *et al.*, 2003; Taylor, 2004; Nielsen & Huse, 2010; Chai *et al.*, 2011; Sánchez-Teba *et al.*, 2021). Inoltre, la letteratura attribuisce alle donne in posizioni apicali una maggiore propensione alla costruzione e al mantenimento di legami sociali (Arena *et al.*, 2024), alla stipulazione di alleanze strategiche con imprese, università e istituti di ricerca (Huang *et al.*, 2022), nonché una spiccata capacità di sviluppare nuove interazioni sociali e coltivare relazioni reciprocamente vantaggiose (Zhang *et al.*, 2023). Diversi studi, in siffatta prospettiva, hanno messo in evidenza che le manager donne dimostrano una maggiore attenzione alle preoccupazioni dei diversi *stakeholder* (Wang *et al.*, 2022), risultando particolarmente abili nel recepire e valorizzare le istanze e le aspettative dei diversi portatori di interesse, inclusi la comunità territoriale, i dipendenti e i *partner* (Bloom *et al.*, 2011; McGuinness *et al.*, 2017; Paoloni *et al.*, 2023). A

riprova di quanto constatato, il dibattito accademico specifico del settore pubblico riscontra che le donne leader tendano ad assumere un ruolo di mediazione e ascolto verso i portatori d'interesse, mostrando fiducia nella collaborazione e un'apertura al cambiamento, incarnando un approccio volto alla creazione di valore pubblico (Maddock, 2009).

Inoltre, la maggior parte degli studiosi concorda sul fatto che il genere influisca anche sul processo di gestione della conoscenza (Heisig & Kannan, 2020; Ferri *et al.*, 2025), in termini di trasferimento (Miralles-Vazquez & McGaughey, 2015) e di creazione (Durbin, 2011).

Nella governance delle istituzioni culturali, la presenza di figure facilitatrici, in grado di gestire le relazioni tra gli attori, abilitare il dialogo e promuovere processi decisionali condivisi, risulta fondamentale per consentire dinamiche collaborative attraverso il coinvolgimento della comunità, che riveste un ruolo centrale in quanto parte integrante del territorio (Ciangola & Giordano, 2025). Le istituzioni culturali stanno sempre più tendendo verso un approccio partecipativo che presuppone un coinvolgimento attivo della collettività, la quale diviene protagonista dell'esperienza culturale stessa (Antón *et al.*, 2018; Romanelli, 2019; Popoli & Derda, 2021; Derda, 2024; Derda & Predescu, 2025) e della conseguente e più ampia creazione di valore pubblico (Scott, 2016; Kershaw *et al.*, 2020). Il valore creato dalle istituzioni culturali rappresenta un ambito di ricerca in costante espansione (Holden & Baltà, 2012; Papi, 2018; Clark & Lennox, 2019; Grüb & Martin, 2020) che gli studiosi hanno esplorato concentrandosi sullo sviluppo e il benessere della società, sull'accessibilità e su varie forme di coinvolgimento della comunità (Simon, 2010; Morse, 2019; Solima *et al.*, 2021; Oliva & Piber, 2023). Come notato da Oliva & Piber (2023), le istituzioni culturali rappresentano spazi educativi e di ricerca, svolgendo un ruolo cruciale nella creazione e disseminazione della conoscenza, attraverso la preservazione, produzione e trasmissione di beni e pratiche culturali significative per le generazioni future. Adottando una prospettiva orientata ai cittadini come *stakeholder* principali, Grüb & Martin (2020) evidenziano come il valore pubblico delle istituzioni culturali sia percepito da questi ultimi prevalentemente nella sua dimensione sociale. Clark & Lennox (2019) discutono le varie elaborazioni del concetto di valore pubblico nel contesto delle istituzioni culturali, rielaborando il modello di Hewison & Holden (2006), che ricollega i concetti di valore propri del patrimonio culturale al concetto di valore pubblico di Moore (1995). Gli autori individuano tre vettori attraverso cui le istituzioni culturali contribuiscono alla creazione di valore pubblico: la tutela e l'accessibilità di ciò che la collettività riconosce come culturalmente rilevante (valore intrinseco); la capacità di generare benefici di carattere economico, sociale e ambientale (valore strumentale); la conduzione istituzionale improntata a criteri di responsabilità, fiducia e trasparenza (valore istituzionale).

3 – Metodologia

La metodologia adottata si fonda sullo studio di caso (Yin, 2014) che risulta idoneo quando viene posta una domanda di tipo "come" o "perché", al fine di svolgere l'analisi di un fenomeno contemporaneo nel suo contesto naturale (Yin, 2014), consentendo altresì di cogliere sfumature, ricorrenze e dimensioni latenti che altri metodi di ricerca potrebbero trascurare (Berg, 2007). Il suo radicamento nella tradizione della ricerca qualitativa (Strauss & Corbin, 1990) trova ulteriore fondamento quando l'oggetto di studio non è agevolmente separabile dal contesto in cui si manifesta (Miles & Huberman, 1984) e quando l'indagine

richiede l'osservazione di fenomeni sociali e la loro interpretazione da parte del ricercatore (Ryan *et al.*, 2009). La sua applicazione e diffusione nella ricerca nel settore culturale sono ampiamente dimostrate (Smith, 2015; Richards, 2018; Massari *et al.*, 2024). La scelta del caso analizzato è motivata dall'impegno istituzionale che connota l'istituzione culturale nello sviluppo della comunità e del territorio di riferimento e dalla presenza di una leadership femminile.

3.1 – *Presentazione del caso*

Costruito tra il 1888 e il 1891, il Mattatoio rappresenta uno dei più rilevanti esempi di archeologia industriale a Roma. Nel corso degli anni, con la presenza al proprio interno della Facoltà di Architettura di Roma Tre e dell'Accademia di Belle Arti, è diventato un contesto in cui studenti, docenti e professionisti convergono favorendo lo scambio di idee e l'innovazione nelle arti. Dal 2018 la programmazione culturale de La Pelanda e dei Padiglioni 9A e 9B è affidata da Roma Capitale all'Azienda Speciale Palaexpo, nell'ambito di un piano di riqualificazione volto alla costituzione di un polo di ricerca e produzione culturale. In seguito, con il rinnovo del Consiglio di Amministrazione dell'Azienda Speciale Palaexpo, è stata nominata la Vicepresidente con delega alla programmazione culturale del Mattatoio. Tale incarico le ha consentito di indirizzare la visione artistica e strategica dei Padiglioni 9A e 9B, trasformandoli da contenitori espositivi a luoghi di produzione attiva e di relazione tra artisti, pubblico e comunità territoriale.

La struttura del Mattatoio, con spazi versatili per progetti *site-specific* ed eventi performativi, consente agli artisti di interagire direttamente con il pubblico, favorendo scambi autentici ed esperienze collaborative radicate nel contesto territoriale, in dialogo con la scena artistica contemporanea nazionale e internazionale. Dal 2025 gli spazi sono affidati alla Fondazione Mattatoio di Roma e, per l'anno 2026, la programmazione culturale è ancora gestita dall'Azienda Speciale Palaexpo attraverso la Vicepresidente che la cura in qualità di delegata.

3.2 – *Raccolta e analisi dei dati*

In particolare, i dati sono stati raccolti mediante:

- a) report interni all'istituzione culturale;
- b) interviste semi-strutturate, come dettagliato in Tabella 1, i cui contenuti riguardano i seguenti macro-temi: il coinvolgimento degli *stakeholder*; l'impatto sulla società delle iniziative culturali; il rapporto tra leadership, visione strategica e programmazione culturale; il dialogo tra l'istituzione, gli artisti e la comunità territoriale.

La triangolazione delle fonti di dati ha permesso di rafforzare la credibilità dei risultati (Patton, 1999). In primo luogo, è stata intervistata la Vicepresidente, storica dell'arte, saggista e giornalista italiana con una carriera dedicata al patrimonio culturale della città di Roma. In secondo luogo, sono state condotte ulteriori interviste con due artisti che hanno esposto, con le mostre "Centuria" e "Progettare il Caos", nei padiglioni del Mattatoio. Infine, è stata intervistata la figura preposta al coordinamento organizzativo degli spazi culturali del Mattatoio per l'Azienda Speciale Palaexpo. Al fine di validare quanto emerso dalle interviste, sono stati consultati i report interni dell'istituzione in merito al numero dei visitatori delle recenti mostre dei padiglioni 9A e 9B.

Tabella 1 – Interviste (Fonte: Autori)

Intervistati	Durata complessiva	Modalità	Anno
Vicepresidente ASP con delega alla programmazione culturale del Mattatoio	2 ore	in presenza	2025
Artista padiglione 9A	1 ora	in presenza	2025
Artista padiglione 9B	30 minuti	in presenza	2025
Figura preposta al coordinamento organizzativo degli spazi culturali del Mattatoio per ASP	1 ora	online/in presenza	2026

Il caso studio è stato analizzato attraverso la lente interpretativa della governance collaborativa (Ansell & Gash, 2008).

Le interviste sono state trascritte. L'analisi dei dati qualitativi raccolti è avvenuta mediante un'analisi tematica (Braun & Clarke, 2006), attraverso un processo abduuttivo (Dubois & Gadde, 2002).

Questa è stata condotta, in prima battuta, da ciascun autore in maniera indipendente poi dagli autori collegialmente. In particolare – al fine di effettuare un controllo sulla percezione selettiva, limitare i *bias* interpretativi, valutare l'affidabilità e la validità dei dati ottenuti (Patton, 1999) – i codici e i temi identificati sono stati confrontati tra gli autori e le eventuali divergenze sono state discusse fino al raggiungimento di un'interpretazione condivisa.

4 – Risultati e discussione

L'evidenza empirica ha messo in luce come la leadership femminile contribuisca alla creazione di valore pubblico nelle istituzioni culturali attraverso il coinvolgimento dei portatori di interesse (Simon, 2010; Morse, 2019; Solima *et al.*, 2021; Oliva & Piber, 2023), la creazione di reti e la generazione e diffusione della conoscenza.

La leadership analizzata, che risulta essere in linea con i tratti distintivi attribuiti dalla letteratura alle donne leader (Eagly & Johnson, 1990; Dodd, 2012; Paoloni *et al.*, 2023), rappresenta infatti un fattore abilitante delle dinamiche collaborative (Ansell & Gash, 2008; Cepiku, 2017), le quali si configurano a loro volta come elementi chiave per la generazione di valore pubblico (Scott, 2016; Kershaw *et al.*, 2020).

A tal proposito la Vicepresidente nota:

“I risultati si raggiungono quando si lavora insieme, quando ciascuno apporta valore e vi è una reale condivisione degli obiettivi [...] questo vale anche nel contesto culturale: il valore pubblico si costruisce collettivamente, attraverso un processo condiviso tra istituzioni, artisti, comunità locali, cittadini”.

Lo stile di leadership del caso studio è riconducibile a caratteristiche riconosciute dalla letteratura alle donne leader aventi uno stile partecipativo, capace di coinvolgere gli attori e valorizzarne gli interessi (Eagly & Carli, 2003) attivando dinamiche collaborative volte alla crescita del benessere collettivo (Maddock, 2009).

4.1 – Coinvolgimento degli stakeholder

Le interviste hanno evidenziato il ruolo della leadership femminile (facilitativa) nel rafforzare la funzione dell'istituzione culturale da semplice sede espositiva a spazio attivo per la produzione artistica, il dialogo e il coinvolgimento della comunità, facilitando il passaggio da un'erogazione passiva dei contenuti ad approcci partecipativi (Romanelli, 2019; Popoli & Derda, 2021; Derda, 2024; Derda & Predescu, 2025). In particolare, i tratti emersi dall'analisi, quali l'ascolto attivo e l'attenzione agli interessi degli artisti e della comunità territoriale, rispecchiano quanto la letteratura associa allo stile di leadership femminile (Eagly & Carli, 2003; Maddock, 2009; Mallin & Michelin, 2011; Boulouta, 2013; Pierli *et al.*, 2022; Paoloni *et al.*, 2023).

Durante l'intervista la Vicepresidente ha affermato:

“Le principali sfide affrontate nella gestione di questi spazi sono state innanzitutto quelle di definirne l'identità, trasformandoli da contenitori espositivi a luoghi di produzione attiva e di relazione tra artisti, pubblico e territorio”.

Nella definizione della programmazione culturale dei padiglioni, l'approccio utilizzato ha dato priorità alla visibilità degli artisti legati a Roma, in quanto riferimento per la collettività e l'identità del territorio. Come emerso dalle parole della Vicepresidente:

“Un obiettivo fondamentale è stato quello di aprire questi spazi alla comunità, offrendo un luogo istituzionale che potesse accogliere artisti romani o romani di adozione artistica che nel tempo hanno avuto grande ritorno e apprezzamento da parte del pubblico dell'arte nazionale e internazionale [...] Il nostro obiettivo è promuovere una programmazione che generi valore condiviso, rendendo il Mattatoio un punto di riferimento per l'arte e la cultura, in stretta connessione con il tessuto sociale della città”.

e di un artista:

“Ha visto la vera realtà culturale di Roma: il ritrovare e creare progetti culturali in cui la comunità locale possa riconoscersi e avere una continuità di dialogo. [...] Ha la forza di creare incontri e sinergie vere con il tessuto locale [...]”.

Uno degli aspetti più significativi che si evince dall'analisi è l'impegno di rendere la cultura accessibile e rilevante per un pubblico vasto e diversificato. Durante l'intervista è emersa l'importanza di una programmazione culturale che si rivolga a un pubblico ampio senza compromettere la qualità e la sperimentazione. Dando priorità a progetti di impatto sociale e culturale territoriale, infatti, la leadership ha rafforzato il ruolo dell'istituzione per la comunità di riferimento. Come emerge dalle parole della Vicepresidente:

“Credo nella cultura come infrastruttura sociale, come strumento per creare cittadinanza, coscienza critica, legami di comunità”.

Detta visione è percepita anche dagli artisti. A tal riguardo un artista ha affermato:

“Si è creato un legame molto forte con il pubblico, come se si fosse finalmente riappropriato di un luogo, eliminando una distanza”.

Quanto emerso in merito al coinvolgimento degli *stakeholder* trova riscontro anche dall'analisi documentale: la mostra “I luoghi e le parole di Enrico Berlinguer” da dicembre 2023 a febbraio 2024 ha accolto oltre 65.000 visitatori e le mostre “Progettare il Caos” e “Centuria”, entrambe inaugurate a febbraio 2025 e prorogate fino a maggio 2025, hanno coinvolto circa

15.000 visitatori ciascuna. Nel 2026, la mostra “Notargiacomo in velocità” ha registrato 19.862 visitatori.

Con particolare riguardo alla relazione con gli artisti e la connessione con il valore creato in termini di benessere collettivo, dall’intervista alla Vicepresidente dell’ASP è emerso:

“Il mio approccio nella gestione del Mattatoio è stato fin dall’inizio quello di una ricerca di dialogo con gli artisti, basato su uno scambio reciproco e una comprensione autentica. Ritengo che la politica culturale di un ente pubblico culturale debba partire dall’ascolto, dalla capacità di entrare nella profondità del pensiero creativo degli artisti per poi riuscire a tradurre e comunicare il loro messaggio al pubblico in modo efficace e coinvolgente. Questo rapporto diretto con gli artisti è la chiave per creare una programmazione capace di generare valore culturale e sociale. [...] Gli artisti sono stati coinvolti non come semplici espositori di opere, ma come protagonisti di un processo di produzione culturale condiviso, che ha trasformato il Mattatoio in un luogo di creazione, ricerca e relazione”.

Un artista intervistato rafforza questa prospettiva, riconoscendo che il Mattatoio, attraverso la leadership femminile facilitativa, è diventato uno spazio in cui gli artisti non solo espongono, ma si impegnano anche in una più profonda riflessione sulla loro pratica artistica, alimentando un dialogo culturale con la collettività:

“L’approccio delle mostre sviluppate al Mattatoio è stato un restituire e raccontare più ampio. Abbiamo un’importante affluenza e una forte richiesta di essere accompagnati da noi nelle visite. Siamo un basamento di questo progetto più ampio di contatto e scambio vero con il pubblico [...] È stato fondamentale il processo creativo svolto qui al Mattatoio, che ha fatto nascere una serie di rapporti positivi con il pubblico e con tutto il personale”.

Quanto emerso dall’analisi conferma come la leadership femminile incarni le attitudini, riconosciute dalla letteratura, di recepire e valorizzare le istanze e le aspettative dei diversi portatori di interesse (Bloom *et al.*, 2011; McGuinness *et al.*, 2017; Paoloni *et al.*, 2023). Tale orientamento al dialogo con gli *stakeholder* non esaurisce la sua funzione sul piano relazionale, ma si configura come elemento centrale della creazione di valore pubblico (Meynhardt & Bartholomes, 2011), con particolare rilievo, nel contesto delle istituzioni culturali, per il coinvolgimento della comunità territoriale (Ciangola & Giordano, 2025).

4.2 – Creazione di reti

Un aspetto fondamentale della leadership analizzata è il dialogo strutturato e collaborativo con l’Accademia di Belle Arti e l’Università Roma Tre, due istituzioni chiave che operano all’interno del Mattatoio. In merito, la Vicepresidente ha affermato:

“Stiamo sviluppando un dialogo più strutturato e collaborativo con gli altri due attori principali presenti al Mattatoio: l’Accademia di Belle Arti e l’Università Roma Tre. [...] Serve un dialogo continuo con il territorio, con le scuole, le università, i cittadini. La cultura si costruisce attraverso una pluralità di sguardi. Se c’è ascolto e apertura, allora il luogo si trasforma davvero in un laboratorio di condivisione culturale”.

Quanto emerso è in linea con la letteratura circa la propensione delle donne leader alla stipulazione di alleanze strategiche con imprese, università e istituti di ricerca (Huang *et al.*,

2022) e alla creazione di relazioni collaborative (Eagly *et al.*, 2003; Nielsen & Huse, 2010; Sánchez-Teba *et al.*, 2021).

4.3 – Creazione e disseminazione di conoscenza

La presenza di studenti e giovani artisti all'interno dell'ecosistema del Mattatoio favorisce la circolazione di idee e sperimentazioni artistiche, dinamica che la leadership femminile facilitativa contribuisce a orientare, rafforzando il ruolo dell'istituzione come luogo di generazione e diffusione della conoscenza artistica e culturale (Oliva & Piber, 2023). Quanto emerge dalle seguenti parole di un artista trova corrispondenza in letteratura, in quanto, attraverso la lente interpretativa della governance collaborativa, i leader sono chiamati a stimolare la creatività tra i partecipanti al processo collaborativo al fine di creare conoscenza (Ansell & Gash, 2008), in linea con la letteratura sulla leadership femminile, che ne sottolinea l'approccio orientato alla generazione e diffusione della conoscenza (Durbin, 2011; Miralles-Vazquez & McGaughey, 2015; Heisig & Kannan, 2020).

“Ci sono moltissimi ragazzi e studenti che attraversano questi spazi, entrano in contatto con le esposizioni e si incuriosiscono. [...] Non il fare per il fare, ma il dare una visione di continuità della ricerca nel panorama artistico, così da stimolare le nuove generazioni”.

Le ulteriori dichiarazioni di un artista confermano quanto enunciato:

“L'istituzione culturale deve essere un collante, deve prendere l'intelligenza emotiva e la conoscenza e metterle insieme. [...] Lei ha saputo cogliere questo aspetto”.

5 – Conclusioni, ulteriori direzioni di ricerca e limiti

La presente ricerca contribuisce alla letteratura sulla creazione di valore pubblico nelle istituzioni culturali (Holden & Baltà, 2012; Papi, 2018; Clark & Lennox, 2019; Grüb & Martin, 2020), proponendo un'analisi sotto la lente interpretativa della governance collaborativa (Ansell & Gash, 2008) in cui la leadership femminile emerge come leva nella creazione di valore pubblico. In particolare, l'analisi delle caratteristiche della leadership della Vicepresidente dell'ASP con delega alla programmazione culturale del Mattatoio ha enfatizzato la capacità di coinvolgere i portatori d'interesse (Amorelli & García-Sánchez, 2020; Paoloni *et al.*, 2023), di promuovere la stipulazione di alleanze strategiche con università e istituti di ricerca (Huang *et al.*, 2022) e di influire sul processo di gestione e creazione della conoscenza (Durbin, 2011; Miralles-Vazquez & McGaughey, 2015; Heisig & Kannan, 2020; Ferri *et al.*, 2025). Dalle evidenze riscontrate emerge, quindi, come i tratti della leadership femminile fungano da catalizzatore per le dinamiche collaborative sopra delineate (Eagly & Carli, 2003; Boulouta, 2013; Paoloni *et al.*, 2023), favorendo il soddisfacimento dei bisogni della comunità territoriale e migliorandone la qualità della vita e il benessere collettivo (Moore, 1995; Borgonovi, 2001; Maddock, 2009; Spano, 2009).

Il contributo fornisce implicazioni per gli studiosi e per i manager delle istituzioni culturali. Da un punto di vista teorico, mira a colmare un *gap* nella letteratura in merito al ruolo della leadership femminile nella creazione di valore pubblico nelle istituzioni culturali. Da un punto di vista pratico, i risultati suggeriscono ai manager pubblici del settore che l'aumento della presenza femminile in posizioni dirigenziali agisce da catalizzatore nella creazione di valore pubblico. Questo contributo non è immune da limiti, il prin-

principale dei quali riguarda l'adozione di un singolo caso di studio. In tal senso, future ricerche potrebbero ampliare l'analisi integrando più casi. Inoltre, lo studio si concentra su un segmento specifico del settore culturale in quanto il Mattatoio è profondamente radicato nel panorama culturale e istituzionale romano e ulteriori studi potrebbero indagare se approcci simili possano essere adattati con successo in contesti urbani diversi, dove gli ecosistemi artistici e le dinamiche istituzionali siano significativamente differenti.

6 – Referenze

- Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2020). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 204-221.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Antón, C., Camarero, C., & Garrido, M. J. (2018). Exploring the experience value of museum visitors as a co-creation process. *Current Issues in Tourism*, 21(12), 1406-1425.
- Arena, C., Catuogno, S., Paoloni, P., & Pastore, P. (2024). Shared value in female entrepreneurship. A publicness frame in the field of knowledge sharing. *Journal of Knowledge management*, 28(9), 2485-2518.
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Pearson Education.
- Bertoldi, B., Cerruti, E., & Russo, G. (2010). Managing culture heritage thinking to community benefits. Two innovative methods to quantify impact on tourism and on private properties in a wider EIM model for Turin. *Economia Aziendale Online*, 1(3), 43-65.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J. (2011). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?. *Strategic Management Journal*, 32(4), 343-367.
- Borgonovi, E. (2001). Il concetto di valore pubblico. *Azienda Pubblica*, 14(2/3), 185-188.
- Borgonovi, E., Fattore, G., & Longo, F. (2021). *Management delle istituzioni pubbliche* (4a ed.). EGEA.
- Boulouta, I. (2013). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185-197.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cepiku, D. (2017). *Collaborative governance*. Routledge.
- Chai, S., Das, S., & Rao, H. R. (2011). Factors affecting bloggers' knowledge sharing: An investigation across gender. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 309-342.
- Choi, C. J., & Kim, S. W. (2008). Women and Globalization: Ethical Dimensions of Knowledge Transfer in Global Organizations. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 53-61.
- Ciangola, K., & Giordano, F. (2025). Collaborative governance in the management of cultural site. *Piccola Impresa/Small Business*, (2), 95-115.
- Cimoli, A. C. (2020). Musei, territori, comunità interpretative: le nuove sfide della partecipazione/Museums, territories, interpretative communities: the new challenges of participation. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 249-266.

- Clark, K., & Lennox, R. (2019). Public value and cultural heritage. In *Public Value* (pp. 287-298). Routledge.
- Commissione Europea (2010). *Libro Verde Le Industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*. Tratto da: <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/green-paper-on-the-potential-of-cultural-and-creative-industries.html>
- Copeland, T.E. (1994). Why Value Value?. *The McKinsey Quarterly*.
- Council of Europe. (2005). *Council of Europe framework convention on the value of cultural heritage for society*. Treaty Series n. 199, Faro.
- Deidda Gagliardo, E. (2002). *La creazione del valore nell'ente locale. Il nuovo modello di governo economico*. Giuffrè.
- Derda, I. (2024). Museum exhibition co-creation in the age of data: emerging design strategy for enhanced visitor engagement. *Convergence*, 30(5), 1596-1609.
- Derda, I., & Predescu, D. (2025). Towards human-centric AI in museums: practitioners' perspectives and technology acceptance of visitor-centered AI for value (co-) creation. *Museum Management and Curatorship*, 40(4), 532-554.
- Dodd, F. (2012). Women leaders in the creative industries: a baseline study. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(2), 153-178.
- Donna, G. (1999). *La creazione di valore nella gestione d'impresa*. Carocci Editore.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Durbin, S. (2011). Creating knowledge through networks: A gender perspective. *Gender, Work & Organization*, 18(1), 90-112.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
- Ferri, S., Gotti, G., & Morrone, C. (2025). Green intellectual capital disclosure, CEO gender and corporate performance: an analysis of Italian listed companies. *Business Process Management Journal*, 32(1), 148-169.
- Freeman, E. R. (2010). Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 7-9.
- Galeotti, M. (2013). *Strategia e creazione del valore*. In M. Galeotti & S. Garzella (Eds.), *Governo strategico dell'azienda*. Giappichelli.
- Garzella, S. (2000). *I confini d'azienda. Un approccio strategico*. Giuffrè Editore.
- Grcheva, O., & Oktay Vehbi, B. (2021). From public participation to co-creation in the cultural heritage management decision-making process. *Sustainability*, 13(16), 9321.
- Grüb, B., & Martin, S. (2020). Public value of cultural heritages—towards a better understanding of citizen's valuation of Austrian museums. *Cultural Trends*, 29(5), 337-358.

- Heisig, P., & Kannan, S. (2020). Knowledge management: does gender matter? A systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1315-1342.
- Hewison, R., & Holden, J. (2006). Public value as a framework for analysing the value of heritage: the ideas. In K. Clark (Ed.), *Capturing the Public Value of Heritage: the proceedings of the London conference, 25-26 january 2006* (p. 14-18).
- Holden, J., & Baltà, J. (2012). *The public value of culture: a literature review*. European Expert Network on Culture (EENC).
- Huang, Y., Li, S., Xiang, X., Bu, Y., & Guo, Y. (2022). How can the combination of entrepreneurship policies activate regional innovation capability? A comparative study of Chinese provinces based on fsQCA. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100227.
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public values: An inventory. *Administration & society*, 39(3), 354-381.
- Kershaw, A., Bridson, K., & Parris, M. A. (2020). The muse with a wandering eye: the influence of public value on coproduction in museums. *International Journal of Cultural Policy*, 26(3), 344-364.
- Maddock, S. (2009). Gender still matters and impacts on public value and innovation and the public reform process. *Public Policy and Administration*, 24(2), 141-152.
- Mallin, C. A., & Michelon, G. (2011). Board reputation attributes and corporate social performance: an empirical investigation of the US best corporate citizens. *Accounting and Business Research*, 41(2), 119-144.
- Massari, F. S., Del Vecchio, P., & Degl'Innocenti, E. (2024). Past for Future—museums as a digitalized “interaction platform” for value co-creation in tourism destinations. *European Journal of Innovation Management*, 27(5), 1453-1474.
- Mayntz, R. (1998). *New Challenges to Governance Theory*. Jean Monet Chair Papers n. 50, European University Institute.
- Mayntz, R. (2003). *New Challenges to Governance Theory*. In H. Bang (Ed.), *Governance as Social and Political Communication*. Manchester University Press.
- Mayntz, R. (2006). From Government to Governance: Political Steering in Modern Societies. In D. Scheer & F. Rubik (Eds.), *Governance of Integrated Product Policies*. Greenleaf Publishing.
- McGuinness, P. B., Vieito, J. P., & Wang, M. (2017). The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms. *Journal of Corporate Finance*, 42, 75-99.
- Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation?. *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 192-219.
- Meynhardt, T., & Bartholomes, S. (2011). (De) composing public value: In search of basic dimensions and common ground. *International Public Management Journal*, 14(3), 284-308.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Sage Publications.
- Miralles-Vazquez, L., & McGaughey, S. L. (2015). Non-traditional international assignments, knowledge and innovation: an exploratory study of women's experiences. *Prometheus*, 33(3), 277-303.

- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Morse, N. (2019). The social role of museums: From social inclusion to health and wellbeing. In *Connecting museums* (pp. 48-65). Routledge.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate governance: An international review*, 18(2), 136-148.
- Oliva, S., & Piber, M. (2023). Striving for relevance: The social value of museums. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (28), 105-128.
- Onida, P. (1990). *Economia d'azienda*. UTET.
- Paoloni, P., Cosentino, A., Arduini, S., & Della Corte, G. (2023). Influencing social enterprise resilience by intellectual capital and the contribution of female leadership: insights from the Italian context. *Journal of Intellectual Capital*, 24(5), 1103-1135.
- Papi, L. (2018). *Il Valore Pubblico degli Eventi Culturali: evidenze ed impatti del Modello di Misurazione*.
- Papi, L., Bigoni, M., Bracci, E., & Deidda Gagliardo, E. (2018). Measuring public value: a conceptual and applied contribution to the debate. *Public Money & Management*, 38(7), 503-510.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5, Pt. 2), 1189-1208.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223-243.
- Pierli, G., Murmura, F., & Palazzi, F. (2022). Women and leadership: how do women leaders contribute to companies' sustainable choices?. *Frontiers in Sustainability*, 3, 930116.
- Popoli, Z., & Derda, I. (2021). Developing experiences: creative process behind the design and production of immersive exhibitions. *Museum Management and Curatorship*, 36(4), 384-402.
- Procacci, V., Manzo, M., Santolamazza, V., & Beck, T. (2026). Gendered knowledge transfer and innovation in family firms: The strategic role of female successors. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 56(3), 708-727.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12-21.
- Romanelli, M. (2019). Museums and technology for value creation. In *Technology and Creativity: Production, Mediation and Evaluation in the Digital Age* (pp. 181-210). Springer International Publishing.
- Ryan, F., Coughlan, M., & Cronin, P. (2009). Interviewing in qualitative research: The one-to-one interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(6), 309-314.
- Sánchez-Teba, E. M., Benítez-Márquez, M. D., & Porras-Alcalá, P. (2021). Gender diversity in boards of directors: A bibliometric mapping. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 12.
- Scott, C. A. (2016). *Museums and public value: creating sustainable futures*. Routledge.

- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.
- Smith, M. K. (2015). *Issues in cultural tourism studies*. Routledge.
- Solima, L., Tani, M., & Sasso, P. (2021). Social Innovation and accessibility in museum: the case of "SoStare al MANN" social inclusion project. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (23), 23-56.
- Spano, A. (2009). Public value creation and management control systems. *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 328-348.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.
- Taylor, W. A. (2004). Computer-mediated knowledge sharing and individual user differences: an exploratory study. *European Journal of Information Systems*, 13(1), 52-64.
- Turrini, A. (2009). *Politiche e management pubblico per l'arte e la cultura*. EGEA.
- Unesco. (2022). *Conferenza Mondiale Unesco sulle Politiche Culturali e sullo Sviluppo Sostenibile – Mondiacult 2022 (28-30 Settembre, Città Del Messico)*. Tratto da: <https://www.unesco.it/wp-content/uploads/pdf/UploadCKEditor/MONDIACULT%202022%20DICHIARAZIONE.pdf>
- Wang, Y., Chang, X., Wang, T., & Wang, S. (2022). Female directors and environmental innovation: is stakeholder orientation a missing link?. *Gender in Management: An International Journal*, 37(5), 587-602.
- Wensley, R., & Moore, M. H. (2011). Choice and marketing in public management: The creation of public value? In J. Benington & M. H. Moore (Eds.), *Public value: Theory and Practice* (pp. 127-143). Palgrave Macmillan.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Zhang, Y., Rong, S., Dunlop, E., Jiang, R., Zhang, Z., & Tang, J. Q. (2023). Modeling the influence of individual differences on knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1637-1659.