

Vincenzo Vignieri

**La collaborative
governance a
supporto del
management
museale**



La collaborative governance a supporto del management museale: la co-produzione di servizi pubblici come leva per il miglioramento delle performance e la generazione di valore pubblico a beneficio della comunità

di Vincenzo Vignieri

Abstract

Lo studio discute il modo in cui i musei dei piccoli centri urbani possono migliorare la generazione di valore a beneficio della comunità attraverso la co-produzione di servizi pubblici. Non è infrequente che in contesti urbani di piccole dimensioni si sviluppino tali processi per offrire servizi culturali e turistici. Per analizzare il contributo che la governance sottesa a tali network apporta al miglioramento degli *outcome*, si è proceduto a integrare il modello dinamico e multidimensionale per l'analisi delle performance dei network con una prospettiva sistemica e *outcome-based* della performance. Da tale integrazione emerge un nuovo modello concettuale che mira a comprendere gli effetti della co-produzione sulla performance gestionale, organizzativa e di comunità. Di conseguenza si è proceduto a ad applicare tale modello al caso “Museo Civico” di Castelbuono (MCC) – un piccolo centro urbano in Sicilia – ed in particolare al processo di co-produzione del servizio di visita guidata presso la sede museale del piccolo borgo. La discussione dei risultati dello studio, derivanti dall'applicazione del modello analitico al caso, mostra il contributo che la co-produzione apporta alla generazione di valore nei piccoli centri urbani, evidenzia come la motivazione dei volontari (*co-producer*) alimenta la capacità di erogare il servizio, suggerisce misure di performance relative a risultati intermedi e finali, ed evidenzia le implicazioni manageriali e di governance per i *policy-makers* a livello comunale e per il management della stessa istituzione museale.

1. Introduzione

Nelle ultime due decadi, il livello di complessità nel settore pubblico è notevolmente cresciuto (Bouckaert et al., 2017; OECD, 2017) e molti studi in tema di *public management* hanno mostrato come nuove logiche di erogazione di servizi pubblici stiano emergendo con l'obiettivo di migliorare gli *outcome* delle prestazioni rese (Osborne, 2018; Osborne et al., 2012, 2016). Focalizzandosi sul "come" migliorare l'efficacia e l'efficienza, diversi autori hanno proposto forme collaborative di governance (Cepiku, 2016; Edelenbos e van Meerkerk, 2016; Morse, 2011; O'Flynn e Wanna, 2008; O'Leary e Bingham, 2009; Osborne, 2010), evidenziando come la co-produzione sia sempre più presente nella pratica di erogazione dei servizi pubblici (Alford, 2016; Loeffler e Bovaird, 2016; Nabatchi et al., 2017a; Sicilia et al., 2015a) e stia rappresentando una "nuova via" (Sicilia et al., 2015b) rispetto al classico ricorso allo "stato" o al "mercato". In questo senso, la co-produzione è in grado di generare valore privato e pubblico, inteso, quest'ultimo, come contributo ai beni comuni o come risultato in grado di soddisfare le attese degli individui, apprezzabile dai soggetti direttamente coinvolti, siano essi singoli soggetti, organizzazioni o più diffusamente l'intera comunità (Alford, 2016; Moore, 2013).

Un tratto che caratterizza la co-produzione è il coinvolgimento degli utenti destinatari del servizio nel "processo di produzione" (Bovaird et al., 2016; Nabatchi et al., 2017a; Osborne, 2008; Pestoff et al., 2013; Verschuere et al., 2012). Per esserci co-produzione, quindi, alcuni input impiegati per l'erogazione del servizio devono essere forniti da soggetti che non appartengono alla organizzazione deputata istituzionalmente alla erogazione (E. Ostrom, 1996). Ed è in tale ottica che la co-produzione può contribuire a fornire servizi pubblici più efficienti e a raggiungere ulteriori fini sociali (Cepiku e Giordano, 2014), incrementando gli outcome dei servizi resi, come ad esempio un miglioramento della qualità della vita (Bianchi et al., 2017) o la riduzione delle diseguaglianze nella fruizione dei servizi pubblici (Jakobsen e Andersen, 2013).

Nel contesto italiano, non è infrequente che a livello locale si sviluppino esperienze di co-produzione di servizi pubblici (Bartocci e Picciaia, 2013). In questi contesti, dove i servizi sono spesso erogati direttamente dai comuni anche a mezzo di specifiche organizzazioni pubbliche, è fondamentale la collaborazione degli *stakeholder* nell'apportare un certo livello di risorse "esterne" che possono incrementare il livello di efficacia del servizio. Si pensi anche alle modalità con cui nei piccoli centri urbani è erogato il servizio di raccolta differenziata dei rifiuti, l'assistenza domiciliare, o, ancora al modo in cui a livello locale vengono attivati percorsi di partecipazione al bilancio, di valutazione della dirigenza o di pianificazione territoriale (Storlazzi, 2006).

Anche nel settore culturale, la co-produzione è stata identificata sia come opportunità di miglioramento delle prestazioni rese che come mezzo per l'innovazione nella produzione e fruizione

della cultura, in particolare in quei contesti caratterizzati da prossimità geografica tra *source community* e museo (Brown e Peers, 2003, p. 3; Harrison, 2005; Museums Association, 2014). Tuttavia, l'emergere di questa relazione implica l'estensione dei poteri di intervento anche a soggetti non istituzionalmente responsabili, nonché il loro coinvolgimento – almeno in alcune fasi – nel servizio (Nabatchi et al., 2017b, p. 771). Queste evidenze pongono sfide di resistenza, sostenibilità e adeguatezza ai modelli manageriali tradizionali, in quanto implicano il governo e la gestione di relazioni collaborative inter-istituzionali (Borgonovi, 2004). In particolare, vi è l'esigenza di elaborare modelli per comprendere gli effetti reali della co-produzione e identificare quali dimensioni ne caratterizzino la performance (Sorrentino *et al.*, 2018).

Muovendo da queste premesse, questo lavoro ha l'obiettivo di comprendere in che modo è possibile supportare la governance network (Klijn, 2008) nel raggiungimento di outcome attraverso processi di *co-production* di servizi pubblici in ambito culturale, nonché associare misure e indicatori di risultato (intermedi e finali) alle diverse dimensioni della performance. Una domanda guida lo sviluppo del lavoro: quali indicatori possono supportare i decisori nell'analisi delle connessioni causali tra le misure di outcome e nelle relazioni tra i soggetti che partecipano alla co-produzione?

Seguendo questo disegno, il presente lavoro intende contribuire al tema della co-produzione di servizi pubblici, dal punto di vista del management culturale, discutendo il caso “Museo Civico di Castelbuono”, un museo di un piccolo centro urbano di origine medievale localizzato in Sicilia. Il caso è significativo poiché ha ad oggetto il servizio di “visita guidata” della sede museale ed è erogato a mezzo della collaborazione tra il comune, il museo, i visitatori e un'organizzazione no-profit (che associa un gruppo di professionisti volontari). Il caso MCC evidenzia come una gestione adeguata delle relazioni causali sottostanti ai risultati e delle strutture relazionali tra i soggetti coinvolti, può contribuire ad incrementare la capacità del network di co-produrre il servizio e, al contempo, soddisfare le attese dei fruitori e le aspettative dei volontari, nonché determinare un miglioramento delle performance dell'ente museale e generare valore per la comunità.

L'analisi del caso di studio è condotta attraverso l'integrazione del *Dynamic Multidimensional Model of Network Performance* proposto da Cepiku (2014, 2016) con l'*outcome-based Dynamic Performance Management (DPM) approach* proposto da Bianchi (2016). La combinazione tra i due *framework* consente di esplorare le performance del network a diversi livelli.

Il contributo è strutturato nel seguente modo. Dopo l'introduzione, il secondo paragrafo presenta il quadro teorico di riferimento definendo il concetto di *co-production* e discutendo la letteratura in tema co-produzione in ambito culturale. Il terzo paragrafo completa il *framework* analitico utilizzato per discutere il caso. Nel quarto paragrafo sono illustrati gli aspetti relativi alla strategia e alla metodologia di ricerca. Caso di studio e discussione dei risultati sono trattati

rispettivamente nel quinto e nel sesto paragrafo. Infine, riflessioni di sintesi, implicazioni e limiti dello studio concludono il lavoro.

2. La co-produzione in ambito culturale

La co-produzione configura una modalità di attuazione della governance (Alford, 2014, 2016; Bovaird e Loeffler, 2016; Cepiku, 2016; Edelenbos e van Meerkerk, 2016; Pestoff et al., 2013) allorquando il confine tra la governance e la produzione del servizio è “poroso” (Alford, 2016, p. 159). Il concetto di co-produzione è emerso negli studi di *public management* a partire dagli anni ‘70 del secolo scorso (Brandsen e Pestoff, 2006; E. Ostrom et al., 1978; V. Ostrom e E. Ostrom, 1971; Parks et al., 1981). Da allora la sua pregnanza rispetto alla realtà dei servizi pubblici appare essersi rafforzata. Infatti, è sempre più evidente, come le amministrazioni pubbliche dipendano dalla partecipazione delle comunità per l’attuazione delle politiche e per l’erogazione dei servizi, tanto più di quanto le comunità dipendano da esse (Osborne, 2018; Osborne et al., 2016).

In altri termini, si tratta di definire nuovi modelli di disegno e attuazione di politiche pubbliche (Whitaker, 1980), nonché delle modalità d’uso di contributi, beni, idee e risorse che professionisti e cittadini possono apportare al fine di qualificare i servizi pubblici e migliorare gli *outcome* a livello di comunità (Bovaird e Loeffler, 2016). Tali modelli configurano una modalità di agire collettivo che mette in relazione contributi aggiuntivi e benefici rilevanti, incrementando il valore d’uso della prestazione (Bovaird *et al.*, 2016; Palumbo, 2015).

Le possibilità offerte dalla co-produzione sono state oggetto di diverse applicazioni e studi anche nel settore culturale e più in particolare nel *management* dei musei. Tre argomenti principali caratterizzano la produzione scientifica sul tema: partecipazione delle comunità/audience, intervento nei processi di produzione culturale e ruolo della tecnologia nel supportare partecipazione e coinvolgimento. Inoltre, il dibattito si è incentrato anche sul significato di valore culturale (Hewison e Holden, 2004) e su come una maggiore partecipazione del pubblico potesse incrementare il livello di accountability e di legittimazione delle istituzioni culturali, sviluppando l’idea che le decisioni riguardo al patrimonio culturale debbano coinvolgere non solo gli esperti di *heritage*, ma anche il pubblico più in generale (English Heritage, 2008). Dindler (2014), Smith e Iversen (2014) hanno posto l’accento sul ruolo dell’*engagement* per il mantenimento di strutture relazionali tra organizzazioni che gestiscono patrimonio culturale e comunità, anche con riferimento a diverse tipologie di audience. Più specificamente, alcuni lavori hanno preso in esame il rapporto tra organizzazione museale e soggetti esterni, enfatizzando la relazione esistente tra l’istituzione culturale e comunità di riferimento (Brown e Peers, 2003; Harrison, 2005) anche di tipo virtuale (Affleck e Kvan, 2008; Cameron, 2008) o formata da una specifica categoria di soggetti (Papaioannou

e Stergiaki, 2012). L'interesse scientifico per la partecipazione del pubblico evidenzia il modo in cui i musei rispondono alle istanze di coinvolgimento avanzate dalla società multiculturale e plurale post-moderna (Hooper Greenhill, 1992).

Costruendo sulla partecipazione e sulle relazioni sociali, diversi musei hanno esplorato le possibilità offerte dalla co-produzione nell'attivare meccanismi di contribuzione esterna nelle fasi di produzione culturale, sfumando la distinzione tra produttore e consumatore delle mostre (Davies, 2010). L'interesse non si è limitato agli aspetti di partecipazione delle comunità (Heywood, 2009) ma ha riguardato anche il modo in cui l'audience interviene nel processo di fruizione/creazione dell'opera d'arte (Mulhearn, 2008; Walmsley e Franks, 2011) e alle possibilità che le nuove tecnologie offrano (Morrison, 2009) per incrementare le capacità co-creative dei visitatori (Pera, 2017).

Appare evidente che apertura verso l'*audience* e inclusione del pubblico siano aspetti centrali – quasi obbligatori – per le strategie dei musei contemporanei. Infatti, la partecipazione emerge come obiettivo relazionale tra pubblico e museo (Bandelli e Konijn, 2015) e caratterizza il progetto stesso di museo (Knudsen, 2016). Pertanto, sembra cruciale comprendere come supportare il management museale nella gestione di tali relazioni sociali e, in particolar modo, quando la performance riferibile alla co-produzione di un servizio pubblico è influenzata dalle interazioni interne al network (i.e., la governance).

Secondo una prospettiva prevalente, il valore pubblico che scaturisce da tale relazione è il risultato dell'interazione tra i partner che si configura in modo relazionale piuttosto che transazionale (Alford, 2016; Needham, 2008). Tuttavia, alcuni autori hanno criticato tale prospettiva "sociale", ponendo invece enfasi, invece, sulla natura professionale della relazione (Boyle e Harris, 2009). Oggetto di dibattito in letteratura è anche la natura del contributo fornito dai soggetti coinvolti nella relazione: la co-produzione esiste solo se i contributi sono volontari o può essere concettualizzata anche in caso di coercizione? Secondo Whitaker (1980) l'aspetto volontario è predominante, per Alford (2016) la volontarietà è il fulcro della co-produzione, ma essa potrebbe includere misure di ottemperanza per spingere gli utenti a cooperare. Entrambe le componenti – relazionale e volontaria – richiedono che la logica di azione debba essere gestita dai soggetti aderenti al contesto di governance e che siano adottati appositi sistemi di gestione delle performance a livello inter-istituzionale (Marchi, 2011; Pillitu, 2008).

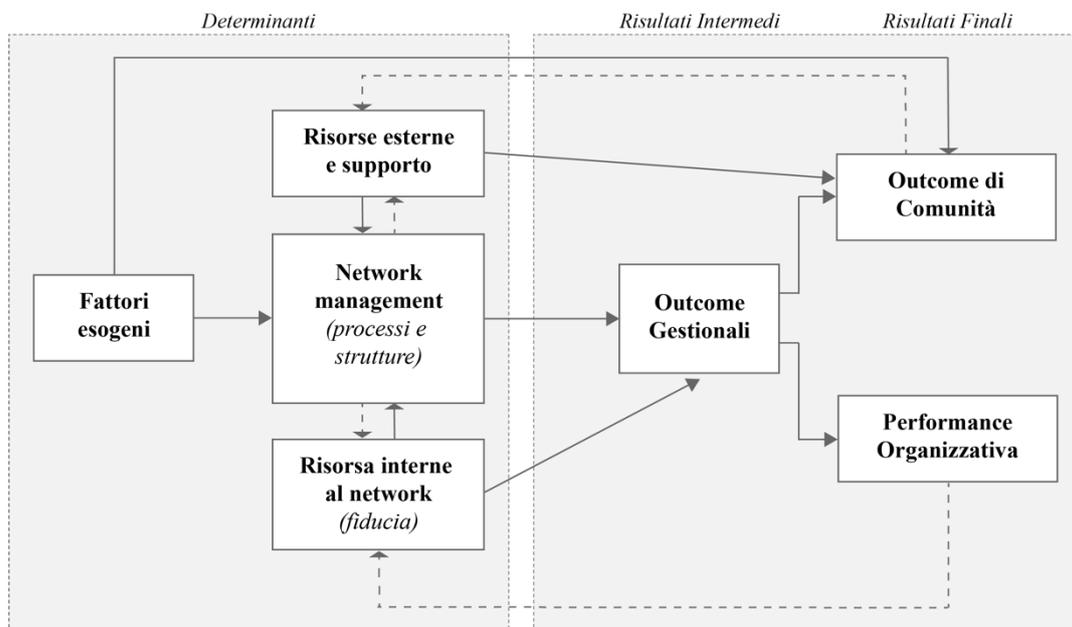
3. Un approccio dinamico e multidimensionale alle performance dei network

I sistemi di gestione delle performance sono meccanismi atti a sostenere l'attitudine dei decisori a governare la complessità dinamica e a supportarli nel percorso di attuazione di politiche sostenibili

(Bianchi et al., 2017). A livello di network appaiono essere fondamentali per l'ottenimento di risultati (i.e., *outcome*) durevoli nel tempo (Klijn et al., 2010). Il concetto di *outcome* è qui inteso come l'impatto o l'effetto di un programma o di una determinata attività, in ragione dei fini che contribuisce a raggiungere, rispetto agli obiettivi prefissati (de Kruijf e de Vries, 2018) o alle più ampie attese dei cittadini (Levy et al., 1975). In esso si sostanzia un aspetto saliente dei risultati delle aziende pubbliche (Bouckaert e Halligan, 2008; Van Dooren et al., 2015) che richiede un apposito approccio per la sua analisi.

La performance riferibile ad un processo di co-produzione si realizza su differenti livelli tra loro interdipendenti (Cepiku, 2014). Provan e Milward (1995, 2001) hanno sviluppato un modello volto alla misurazione dell'efficienza di un network basato su tre livelli di analisi: a livello organizzativo/partecipativo, a livello del network ed a livello della comunità. Cepiku (2014, p. 142) ha revisionato tale modello smussando la dicotomia esogeno/endogeno, nonché ampliando la gamma delle determinanti della performance. Tale modello (figura 1) consta di due principali elementi le determinanti e i risultati intermedi e finali. Le determinanti sono distinte in fattori esogeni, risorse e supporto esterno, processi e caratteristiche strutturali del network, nonché risorse interne, anche a carattere immateriale, come la fiducia tra i soggetti.

Figura 1 Modello dinamico e multidimensionale della performance dei network (Cepiku, 2014, p. 178)



Gli *outcome* intermedi, esempio la qualità dell'interazione tra i soggetti, sono influenzati dai processi e dalle strutture del network, insieme alle risorse interne. Gli outcome finali sono invece ricondotti a due livelli: performance organizzativa e performance di comunità (Cepiku, 2014, p. 179). Gli *outcome* a livello di comunità sono determinati dai risultati intermedi e dal contributo aggiuntivo

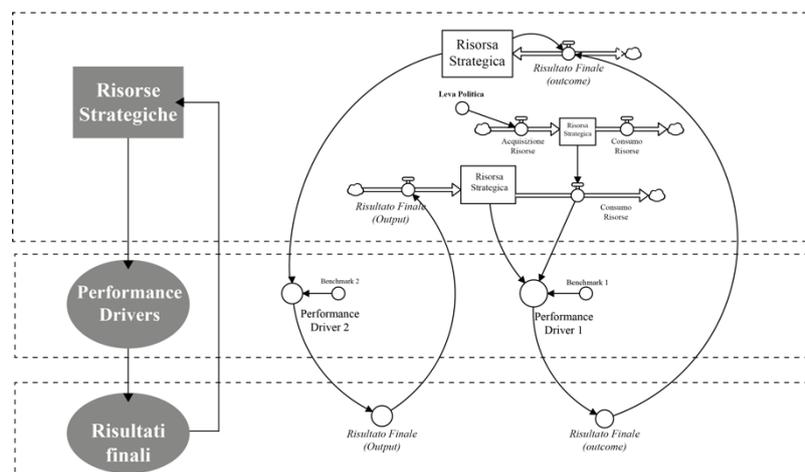
dato dalle risorse esterne, mentre la performance a livello organizzativo solo dai processi interni al network.

Tale modello offre una visione multidimensionale delle performance dei network collaborativi e si presta ad essere utilmente impiegato per l'analisi della performance di processo di co-produzione di servizi pubblici attraverso un network. Questi ultimi si configurano come sistemi (OECD, 2017) in cui appare relativamente fattibile gestire i risultati a breve termine (*output*) di una singola organizzazione. Tuttavia, il livello di complessità gestionale aumenta quando si tratta di governare gli *outcome* prodotti da contributi aggregati di molteplici soggetti (Bovaird *et al.*, 2016; Klijn, 2016; Osborne *et al.*, 2016) in ambienti caratterizzati da dinamismo (e.g., il network locale).

Per cogliere gli elementi di complessità dinamica del sistema, il modello multidimensionale della performance dei network può essere opportunamente integrato con l'approccio *Dynamic Performance Management* (DPM) proposto da Bianchi (2016). Il DPM evidenzia, *in primis*, i processi di accumulazione e degrado delle risorse e le connessioni con i soggetti a cui queste appartengono. Inoltre, differenzia le risorse in base alla loro natura – come risorse fisiche, di capacità, d'informazione o generate da routine gestionali (e.g., conoscenza, immagine, capitale sociale) o, ancora, finanziarie (Bianchi, 2016; Morecroft *et al.*, 2002). L'approccio DPM esplicita i meccanismi di feedback consentendo l'individuazione di leve efficaci per il miglioramento dell'impatto delle politiche sulla comunità. Esso supporta le esigenze di comprensione dei *trade-off* nel tempo e nello spazio, dei ritardi temporali che intercorrono tra decisioni e risultati ed evidenzia le relazioni non lineari che impattano sugli *outcome*. L'adozione di una prospettiva sistemica (Forrester, 1961; Sterman, 2000) alla gestione delle performance consentirebbe di superare visioni statiche e settoriali dei risultati, migliorando il disegno delle politiche (Ghaffarzadegan *et al.*, 2011).

La figura 2 presenta i tre livelli concettuali su cui si basa il DPM. Procedendo dal basso verso l'alto: risultati finali (*output e outcome*), *performance driver* e risorse strategiche (Bianchi, 2016).

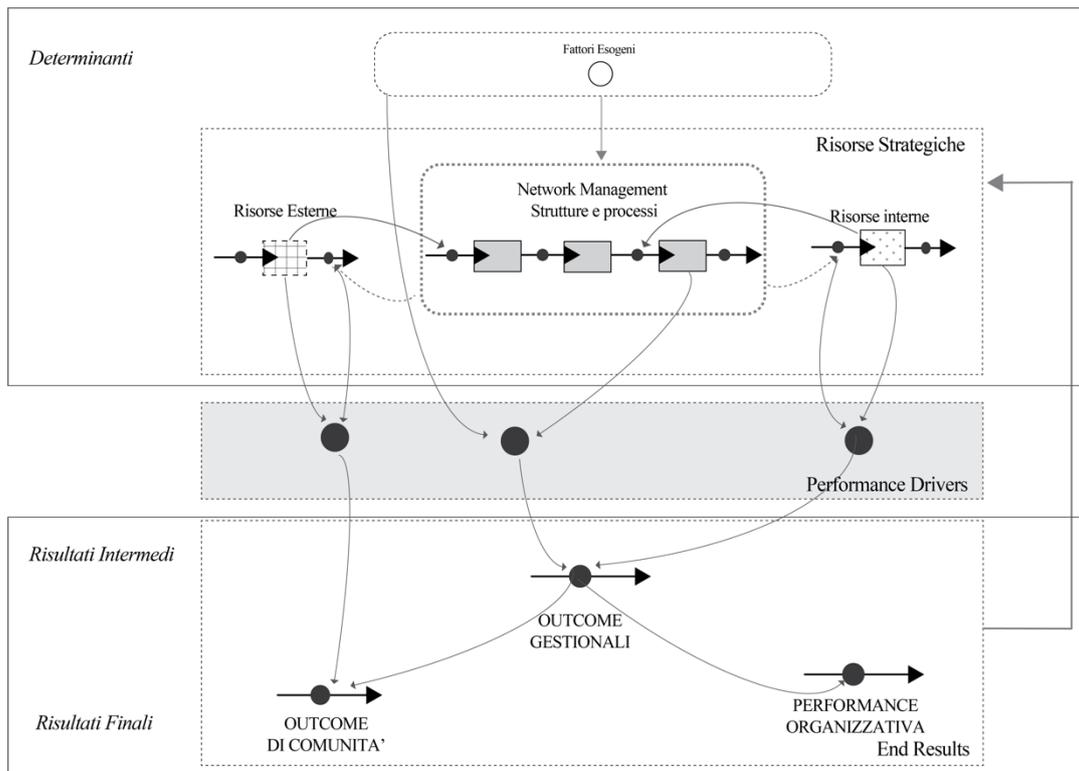
Figura 2. I tre livelli concettuali su cui basa il *Dynamic Performance Management* (adattamento da Vignieri, 2019, p. 256)



Seguendo questa logica, il DPM richiede, in primis, di mettere a fuoco gli *output e outcome* del sistema. In secondo luogo, l'analisi implica l'identificazione di quei fattori critici che influenzano i risultati finali. I performance drivers sono definiti in termini relativi tra il livello in essere delle risorse strategiche ed un *benchmark* ad esse associato. Un valore di *benchmark* è un valore standard di tipo interno o esterno, che può configurare un obiettivo o sottendere dei limiti al normale svolgimento della gestione. Ad esempio, il driver "competenze/competenze desiderate" influisce sulla qualità del servizio offerto, in quanto, a parità di altre condizioni, un miglioramento del rapporto riduce gli errori nell'erogazione del servizio.

Esplicitando le relazioni causali, il DPM fornisce ai decisori una chiave di lettura riguardo le leve politiche che, modificando la dotazione o il mix di risorse strategiche, influenzano i performance driver e per questa via i risultati finali. Questi ultimi, attraverso un meccanismo di *feedback*, incrementeranno le risorse strategiche a monte, rendendo una politica sostenibile nel tempo. L'integrazione tra modello multidimensionale della performance dei network e DPM è rappresentata graficamente in figura 3.

Figura 3. Rappresentazione grafica dell'integrazione concettuale tra i due modelli di analisi della performance (Fonte: elaborazione dell'autore)



L'approccio concettuale così costruito mantiene gli elementi proposti da Cepiku (2014, 2016), aggiunge i vantaggi offerti dall'approccio sistemico (Sterman, 2000) e rafforza l'analisi della performance attraverso una visione "strumentale" e *outcome-based* (Bianchi, 2016, p. 73),

estendendo così il dominio classico dei sistemi di performance management (Bouckaert e Halligan, 2008) verso un concetto di “performance governance” (Halligan et al., 2012). Pertanto, tale *framework* può essere utilmente adottato per analizzare la performance del processo di co-produzione oggetto del caso di studio.

4. Strategia e metodologia della ricerca

Si è ritenuto che il ricorso al caso di studio possa costituire una strategia efficace per comprendere in che modo la governance network (Klijn, 2008) può essere supportata nel miglioramento della performance riferibile ad un processo di co-produzione e per identificare misure e indicatori di risultato atte a sostenere il management culturale nelle attività di design, erogazione e gestione del servizio.

La metodologia della ricerca è caratterizzata da quattro fasi successive. Nella prima si è proceduto alla revisione della letteratura sul tema della co-produzione di servizi pubblici, discutendo i principali argomenti inerenti la *co-production* nel settore culturale. Considerato l’obiettivo del lavoro, si è ravvisata l’esigenza di costruire un *framework* per l’analisi della performance (vedi *supra* paragrafo 3) del processo di co-produzione oggetto del caso di studio.

Nella seconda fase, è stato selezionato (Turrini, 2002) il caso di studio MCC. Considerato il tipo di servizio ed i soggetti coinvolti, tale caso appare rilevante poiché presenta i tratti caratteristici di collaborazione/volontarismo su cui si basa la co-produzione, mostra contributi e benefici di diversa natura, ed ha delle dimensioni significative ed una rilevanza rispetto alla realtà in cui si sviluppa.

Ai fini dello sviluppo del caso si è fatto ricorso all’uso di molteplici fonti, in modo da tracciare un profilo adeguato del contesto (Morris e Wood, 1991) ed offrire indicazioni sul processo, sulle motivazioni e sull’impegno civico. Infatti, per comprendere la ragioni della partecipazione, risulta necessaria una ricerca contestuale-sensitiva che possa andare al di là di un’analisi meramente descrittiva della governance (Lang *et al.*, 2013, p. 237). Poiché nessuna singola fonte detiene un vantaggio assoluto (Yin, 2013, p. 116) e per aumentarne la validità interna, nello sviluppo del caso di studio è stato necessario validare le informazioni attraverso molteplici fonti (Saunders *et al.*, 2007). In tabella 1 sono riportate il tipo di fonte utilizzata, la fonte specifica e la motivazione sottostante all’uso della stessa. In particolare, l’utilizzo di diverse fonti documentali, le interviste, nonché la somministrazione di questionari hanno consentito l’acquisizione degli elementi necessari per analizzare il caso sotto il profilo qui esplorato. Al contempo, la realizzazione di interviste semi-strutturate ai principali decisori ha permesso di raccogliere evidenze sulle caratteristiche del servizio e sui tratti distintivi del processo di co-produzione.

Tabella 1. Tipologia di fonti impiegate nello sviluppo del caso e motivazione per la consultazione

Tipologia di fonti	Fonte	Motivazione
Documentale	ProLoco Website	Comprendere scopo del servizio e modalità di partecipazione e fruizione del servizio.
Documentale	Accordi Comune Museo e Pro-LoCo	Comprensione del ruolo degli attori all'interno del processo.
Documentale	Report gestione museo 2016	Comprensione strategie e posizionamento del MCC.
Intervista semi-strutturata	Presidente Pro-LoCo [2 interviste]	Comprendere il ruolo dei soggetti e le risorse apportate dai volontari.
Intervista semi-strutturata	Direttore MCC [1 intervista]	Comprendere mission dell'organizzazione, offerta culturale e interazione nel processo.
Intervista semi-strutturata	Volontari Pro-LoCo [6 interviste]	Conoscenza delle competenze dei volontari e delle motivazioni.
Questionari	Visitatori del Museo [20 questionari]	Comprendere le aspettative dei visitatori e i punti di forza e debolezza del servizio.
Osservazione partecipante	Partecipazione alla visita guidata	Comprendere il tipo di servizio.

Nella terza fase, seguendo un approccio deduttivo, si è proceduto alla applicazione al caso del modello concettuale costruito *ad hoc* con l'obiettivo di identificare i diversi livelli di performance e le relative misure, nonché proporre una griglia di indicatori.

Nella quarta fase, si è proceduto al riscontro delle proposizioni avanzate nello studio attraverso 5 interviste – con domande a risposta aperta e multipla – agli attori chiave (i.e., il Presidente e il Direttore del Museo Civico, l'Assessore al Turismo del Comune di Castelbuono, il Presidente della Pro-LoCo e un volontario). La tabella 2 sintetizza e aggrega domande e risposte, rispettivamente nella colonna sinistra e destra.

Tabella 2. Sintesi delle domande e relative risposte in forma aggregata

Domande	Sintesi Risposte [in parentesi il numero delle risposte]
In che misura ritiene che la seguente definizione descriva le modalità attraverso cui il servizio di assistenza turistica viene erogato a mezzo della collaborazione tra Comune, Museo Civico, Pro-LoCo (volontari) e visitatori? <i>Una modalità di agire collettivo attraverso cui organizzazioni, individui e professionisti del settore pubblico contribuiscono e compartecipano con competenze e risorse all'erogazione di un servizio a fronte del quale essi ottengono benefici di diversa natura che sono per essi rilevanti.</i>	Molto [3] Abbastanza [2] Poco [0]
A ogni intervistato è stato chiesto di segnare l'area corrispondente all'interno della matrice di valutazione della tipologia e della portata delle relazioni tra professionisti erogatori-utenti nel disegno del servizio e nelle modalità operative di erogazione (Bovaird, 2007, p. 848).	Tutti e cinque gli intervistati hanno segnato l'area corrispondente al concetto di <i>co-production</i> (pieno coinvolgimento di professionisti e utenti/volontari/comunità sia nel disegno che nella erogazione del servizio) [5].
Può descrivere il beneficio atteso dalla sua organizzazione a fronte della compartecipazione all'erogazione del servizio?	Risposte aperte: - attuare la mission dell'organizzazione; - promuovere il patrimonio del territorio - efficienza nell'erogazione del servizio; - miglioramento della relazione Museo-Cittadini; - opportunità professionali per giovani qualificati; - miglioramento della qualità della visita; - rispondere alle esigenze delle diverse audience.
In cosa si sostanzia il <i>valore</i> creato dal servizio?	Risposte aperte: - miglioramento dell'esperienza turistica; - miglioramento dell'immagine di Castelbuono; - miglioramento della soddisfazione del turista; - incremento della produzione culturale (esperienza formativa del visitatore); - creazione di ricchezza per la comunità, il territorio e le attività commerciali (come effetto della catena del valore);
Quali risorse tangibili e intangibili tale valore contribuisce ad alimentare?	Risposte aperte: - qualità percepita; - immagine del territorio;

	<ul style="list-style-type: none"> - budget del Museo; - livello di coinvolgimento dei cittadini; - produzioni culturali.
In che misura i visitatori assistiti possono modificare/personalizzare il tipo di accompagnamento (es, percorso, durata, lingua, contenuti differenziati per audience)?	Alta Media [5] Bassa
Il contributo offerto dai volontari della Pro-Loce alla erogazione del servizio avviene:	In forma individuale [4] In forma collettiva [1]
Come avviene il processo di selezione dei volontari?	Risposta aperta: attraverso percorsi di adesione all'associazione e selezione in base alle competenze richieste.

Infine, con lo scopo ulteriore di validare la griglia di indicatori di performance proposti in questo studio, si è proceduto a somministrare un questionario (tabella 6). Ciò ha permesso di catturare il livello di consenso sulle singole misure di performance e sulle relazioni causali “risorse-driver-risultati” ad esse sottostanti.

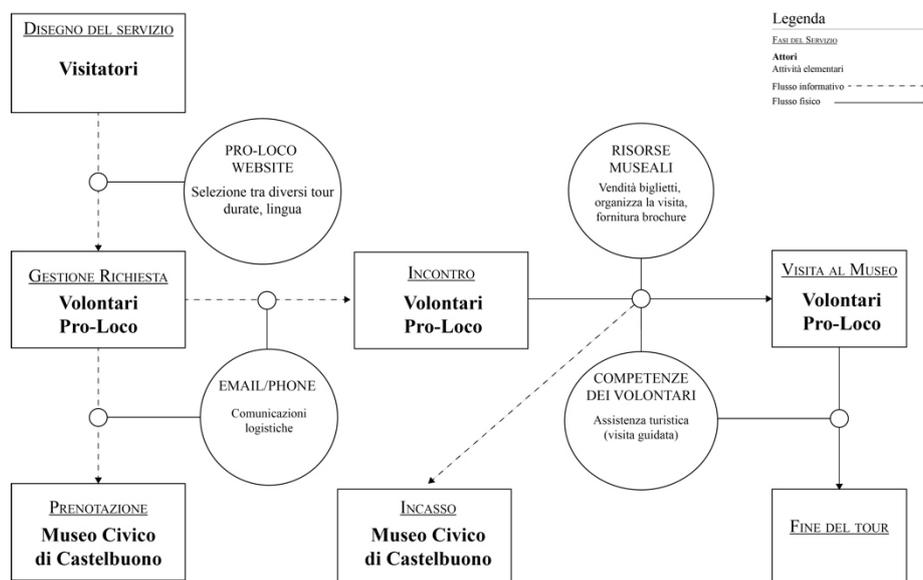
5. La co-produzione della visita guidata del “Museo Civico” di Castelbuono

Il caso di studio analizza il processo di co-produzione del servizio di visita guidata offerto ai visitatori del “Museo Civico” di Castelbuono (MCC), un piccolo centro urbano localizzato in Sicilia (Italia). L’MCC è una istituzione culturale del Comune di Castelbuono ed ha sede presso il Castello Comunale dei Ventimiglia, che per secoli ha rappresentato la dimora della famiglia aristocratica dei Ventimiglia. Dal 1920 il bene è proprietà comunale dopo essere stato acquistato dai cittadini attraverso una raccolta fondi popolare (Cancila, 2020). Oggi il castello conserva ed espone manufatti liturgici legati al culto di Sant’Anna, patrona del piccolo centro nonché la pregiata Cappella Palatina in cui sono custodite le reliquie della Santa. Oltre alla sezione di arte sacra, due ulteriori sezioni del museo sono dedicate a fornire informazioni storiche, archeologiche ed architettoniche sul castello e sulla evoluzione urbanistica del piccolo centro. Una sezione d’arte contemporanea e due sale dedicate alle mostre temporanee completano l’offerta del museo.

Il flusso dei biglietti venduti dall’istituzione culturale segna un incremento medio del 3% annuo nell’ultimo quinquennio, passando da 35.000 nel 2014, a circa 40.000 visitatori a fine 2018. Il servizio di visita guidata offerto presso l’MCC coinvolge tre attori principali: l’istituzione museale, la Pro-Loce e i visitatori. Il museo ha il proprio personale, mentre la Pro-Loce impiega sette volontari nei compiti di assistenza turistica al museo, coprendo complessivamente 6150 ore di servizio all’anno. La logica del servizio si sviluppa in base allo schema presentato in figura 5 e si compone di sette fasi. Nella prima i visitatori hanno la possibilità di personalizzare il servizio, scegliendo tra percorsi di diversa durata, nonché tra lingue alternative (inglese, tedesco, giapponese e italiano). In seguito ad una prenotazione, nel caso di gruppi organizzati o recandosi direttamente presso la biglietteria del museo, la richiesta è gestita dai volontari che la inoltrano all’amministrazione del museo. Il museo, in questa fase, ha il compito di vendere i biglietti e riscuotere il prezzo del biglietto, mentre i volontari

della Pro- loco di erogare il servizio di visita guidata, in base alle modalità concordate.

Figura 4. Descrizione del processo di co-produzione del servizio “visitata guidata” presso il MCC (Fonte: elaborazione nostra).



Dall’analisi del processo di co-produzione emerge come questo sia inquadrabile come una forma di co-produzione “individuale” (Bovaird *et al.*, 2015; Loeffler e Bovaird, 2016). Per beneficio individuale si intende un ritorno, utilità, o giovamento a favore di un singolo soggetto. Il beneficio collettivo si realizza quando il ritorno è riferibile a più soggetti indistintamente, se non ad una comunità nella sua interezza (Alford, 2002, 2014). Tuttavia non è escluso che tali benefici possano sovrapporsi o produrre esternalità positive (Nabatchi *et al.*, 2017a). Allo stesso modo, contributo individuale e collettivo si differenziano per l’eventualità che il primo possa essere apportato senza la necessaria partecipazione degli altri soggetti, richiesta, invece, nel secondo caso (i.e., solista vs orchestra) (Bovaird *et al.*, 2016).

La tabella 2 distingue la natura del contributo che i soggetti apportano o del beneficio che ne traggono per ciascuna fase del processo di co-produzione, evidenziando anche le risorse impiegate.

Tabella 3 Tipologie di contributi alla co-produzione relativamente alla fase del servizio

<i>Fase del servizio</i>	<i>Co-produttore</i>	<i>Input/risorse impiegate</i>	<i>Tipo di contributo/beneficio</i>	
Personalizzazione del Servizio	Visitatori/gruppi	Informazioni Bisogni	Contributo Individuale Beneficio Collettivo	
	Pro-Loco	Sito Internet Volontari Visite guidate/pacchetti turistici	Contributo Collettivo Contributo Individuale Contributo Collettivo	
	Gestione della richiesta	Pro-Loco	Volontari	Contributo Individuale
			Informazioni	Contributo Individuale
Prenotazione della visita	Museo	Informazioni Bisogni	Beneficio Individuale Beneficio Collettivo	

Incontro con il gruppo	Pro-Loco	Informazioni	Contributo Individuale
Riscossione del prezzo del biglietto	Museo	Staff	Beneficio Collettivo
Visita guidata al Museo	Pro-Loco	Volontari	Contributo Individuale
	Museo	Competenze	Contributo Individuale
		Opere in mostra	Contributo Collettivo
	Visitatori	Staff	Contributo Individuale
		Materiali	Contributo Individuale
		Soddisfazione del visitatore	Beneficio Individuale
Liquidità		Contributo Individuale	
		Competenze	Beneficio Individuale

Come emerge dalla tabella 3, il contributo al processo di co-produzione avviene in forma individuale e su base volontaria. I soggetti sono mossi dal desiderio di partecipare alla cosa pubblica, anche in presenza di bassi incentivi riconducibili a meccanismi di mercato (Alford, 2009). Ciascun visitatore trae beneficio dal processo individualmente, il museo persegue l'interesse collettivo (Pestoff, 2012) rispettando la propria missione istituzionale (i.e. valorizzare, preservare e promuovere il patrimonio culturale di Castelbuono) e i volontari di partecipare attivamente alla vita della comunità. In questo senso, il processo di co-produzione crea i presupposti per generare valore pubblico e privato (Alford, 2016; Löffler et al., 2008).

Il valore generato può essere ricondotto a tre livelli di performance: i) gestionale; ii) organizzativa (*outcome* finale) e iii) di comunità (*outcome* finale). La tabella 4 evidenzia i livelli, identifica diverse misure di performance e associa ad esse le organizzazioni cui si riferiscono.

Tabella 4 Livelli, misure di performance e organizzazioni coinvolte

Livello di performance	Misure di performance	Organizzazioni coinvolte
Gestionale	Visitatori assistiti al mese	Pro-Loco, Museo
	Variazione nella disponibilità di ore per volontariato	Pro-Loco, Museo
Organizzativa	Variazione della qualità della visita al museo	Museo
	Nuovi volontari della Pro-Loco	Pro-Loco
	Nuove competenze	Pro-Loco
Comunità	Variazione nel coinvolgimento dei cittadini	Museo, Pro-Loco e Comunità
	Nuove persone interessate al volontariato	Museo, Pro-Loco e Comunità

A livello gestionale due misure caratterizzano la performance del processo di co-produzione: i “visitatori assistiti al mese” dai volontari della Pro-loco e la “variazione nella disponibilità di ore per volontariato”. La prima misura coglie il volume della co-produzione, mentre il secondo misura la variazione della capacità di servizio. A livello organizzativo, vi sono tre risultati: “variazione della qualità della visita”, “nuovi volontari Pro-loco” e “nuove competenze”. A livello di comunità, “la

variazione nel coinvolgimento dei cittadini” rappresenta l’effetto di propagazione che potrebbe scaturire dal processo di co-produzione sulla variazione delle persone disposte a partecipare alla cosa pubblica mentre le “nuove persone interessate al volontariato” rappresenta l’aspetto quantitativo di tale impegno.

L’applicazione del modello dinamico e multidimensionale per l’analisi della performance dei network ha messo in evidenza in che modo il network contribuisce ai diversi livelli di risultato esplicitandone le determinanti e gli indicatori di performance, esposti in tabella 5.

Tabella 5. Prospettiva strumentale dell'applicazione del modello dinamico e multidimensionale per l'analisi delle performance del network al caso di studio

Determinanti						
Risorse strategiche						
<i>Risorse Esterne</i>		<i>Risorse appartenenti alla struttura dei processi del network</i>			<i>Risorse interne</i>	
Cittadini interessati al volontariato		Volontari Pro-Loco			Competenze dei volontari	
		Capacità di servizio				
		Attrattività Museo			Motivazione dei volontari	
		Livello di coinvolgimento dei cittadini				
		Qualità della visita				
Performance Drivers						
Rapporto capacità di servizio	Rapporto riconoscimenti ai volontari	Rapporto Qualità	Gap capacità di servizio	Rapporto competenze volontari	Adeguatezza del servizio	Densità volontari
<i>Domanda attesa espressa in ore di servizio</i> <i>Ore di lavoro disponibili</i>	<i>Riconoscimenti offerti ai volontari</i> <i>Riconoscimenti attesi dai volontari</i>	<i>Qualità corrente del servizio</i> <i>Qualità attesa dai visitatori</i>	<i>Livello in essere della capacità di servizio</i> <i>Livello desiderato di capacità di servizio</i>	<i>Competenze possedute dagli interessati al volontariato</i> <i>Soglia di competenze minime</i>	<i>Competenze e abilità dei volontari</i> <i>Competenze richieste</i>	<i>Numero volontari</i> <i>Popolazione</i>
Visitatori assistiti nel mese	Variazione ore di disponibilità	Donazioni medie per visitatore	Nuovi volontari Pro-loco	Nuove competenze	Variazione nella qualità della visita	Variazione nel coinvolgimento dei cittadini Nuovi volontari
Performance Gestionale			Performance Organizzativa			Performance di comunità

La tabella 5 presenta le connessioni di strumentalità tra le risorse strategiche – le determinanti – i driver di performance, espressi in termini relativi, e risultati finali, con riferimento a ciascun livello di performance. Alla luce di tali connessioni, sono rese esplicite le modalità con cui la governance può pervenire ad una gestione delle risorse strategiche che incida su ciascun livello di performance, perseguendone il miglioramento. In questo modo, il modello fornisce un efficace supporto al management culturale nella progettazione di nuove strategie e per l’attuazione di servizi.

L’attività di riscontro degli indicatori di performance ha evidenziato un elevato grado di consenso rispetto sulle misure proposte, sulle relazioni causali tra driver e risultati finali e, in definitiva, sulle potenzialità del *framework* analitico adottato.

Tabella 6. Sintesi dell'attività di riscontro degli indicatori per i tre livelli di performance

	Risultato finale	Performance driver	Livello di consenso sugli indicatori [0 - 5]	Descrizione dell'indicatore
Performance gestionale	Visitatori assistiti nel mese	$\frac{\text{Domanda attesa espressa in ore di servizio}}{\text{Ore di lavoro disponibili}}$	SI: [5] NO:	L'adeguatezza della capacità di servizio determina un incremento del flusso di visitatori assistiti in presenza di incremento della domanda (ad esempio in occasione di particolari eventi culturali).
	Variazione ore di disponibilità	$\frac{\text{Riconoscimenti offerti ai volontari}}{\text{Riconoscimenti attesi dai volontari}}$	SI: [5] NO:	I riconoscimenti, tra cui la possibilità di elaborare progetti culturali finanziabili da specifiche azioni del ministero o dell'UE, consentono un incremento delle ore di disponibilità, cioè una maggiore capacità di servizio.
	Donazioni medie per visitatore	$\frac{\text{Qualità corrente del servizio}}{\text{Qualità attesa dai visitatori}}$	SI: [5] NO:	Misure di qualità del servizio: - grado di conoscenza della lingua straniera - grado di conoscenza del patrimonio storico/monumentale e dei manufatti artistici esposti nelle sezioni museali; - livello di esperienza formativa culturale fornita.
Performance Organizzativa	Nuovi volontari Pro- loco	$\frac{\text{Livello in essere della capacità di servizio}}{\text{Livello desiderato di capacità di servizio}}$	SI: [5] NO:	L'esistenza di un gap nella capacità di servizio induce alla selezione di nuove di nuovi volontari con cui effettuare l'erogazione del servizio.
	Nuove competenze	$\frac{\text{Competenze possedute dagli interessati al volontariato}}{\text{Soglia di competenze minime}}$	SI: [5] NO:	Le competenze sono valutate dai responsabili della Pro- Loco, dal Direttore e Presidente del Museo. Competenze minime stabilita in: - titolo di studio idoneo (laurea in lingue, BB.CC., studi artistici); - <i>soft skill</i> (capacità relazionali e comunicative, autonomia, propensione al miglioramento).
	Variazione nella qualità della visita	$\frac{\text{Competenze e abilità dei volontari}}{\text{Competenze richieste}}$	SI: [5] NO:	Le competenze richieste si sostanziano nella capacità dei volontari di offrire un percorso quanto più adeguato alle diverse audience, così da sostenere un'esperienza formativa. Esempi possono essere le lingue straniere, la profondità di linguaggio e l'appropriatezza terminologica.
Performance di comunità	Variazione nel coinvolgimento dei cittadini Nuove persone interessate al volontariato	$\frac{\text{Rapporto tra il numero dei volontari}}{\text{Popolazione}}$	SI: [5] NO:	Il coinvolgimento dei cittadini è inteso dai decisori come incremento del livello di fiducia verso l'istituzione culturale a fronte di un incremento di qualità nelle performance. Propagazione della pratica di co-produzione anche ad altri servizi.

Più in dettaglio, dal riscontro:

- sono emerse misure relative alla qualità del servizio (i.e., grado di conoscenza della lingua straniera, grado di conoscenza del patrimonio storico/monumentale e dei manufatti artistici esposti nelle sezioni museali; livello di esperienza formativo/culturale erogata al visitatore);
- si è potuto identificare la soglia di competenze minime richieste per ciascun volontario (i.e., laurea in lingue, discipline relative a BB.CC. o studi artistici; possesso di *soft skill* quali capacità relazionali e comunicative, autonomia, propensione al miglioramento);
- si è sviluppata una futura strategia per il miglioramento del servizio attraverso progetti culturali in cui l'attività dei volontari possa rappresentare uno strumento attuativo di alcune finalità di un più ampio programma culturale.

6. Discussione: il contributo del modello per il miglioramento degli outcome gestionali, organizzativi di comunità

Per *outcome* gestionali si intendono quei risultati strettamente collegati alla erogazione del servizio. Un primo *outcome* gestionale è il numero di “visitatori assistiti mensilmente”. La garanzia di uno standard di servizio è cruciale quando si tratta di attività di volontariato. Tale risultato dipende dal livello di domanda per il servizio e dalla relativa capacità di servizio. Pertanto, la Pro-loco dovrebbe cercare di mantenere tale capacità, in termini di ore di disponibilità dei volontari, in linea con le richieste di visite guidate. A questo scopo, una turnazione flessibile dei volontari potrebbe consentire l’allocazione della capacità quando richiesta.

Un secondo *outcome* gestionale è la “variazione nella disponibilità” che dipende in larga parte dalla motivazione dei volontari. Tuttavia, quest’ultima tendente a ridursi nel tempo, anche in presenza di adeguati riconoscimenti. Pertanto, appare opportuno contrastare questo processo inerziale assicurando un turn-over dei volontari. Infatti, se, da un lato la governance del servizio deve motivare i volontari attraverso un adeguato riconoscimento, dall’altro, è importante che essa sia attiva nel sostenere meccanismi di coinvolgimento dei cittadini e di selezione di nuovi possibili volontari.

Con performance organizzativa ci si riferisce ai risultati delle singole organizzazioni che partecipano alla erogazione del servizio. La “variazione della qualità della visita” è un risultato riferibile al museo. Su di esso incide il driver “rapporto competenze” che, a sua volta, dipende dalla risorsa strategica “livello di competenze e capacità” che, però, è gestita dalla Pro-loco attraverso le politiche di selezione dei volontari. In questo caso appare evidente come la governance consenta all’amministrazione museale di partecipare alle decisioni che incidono su tale risultato organizzativo.

A livello di comunità la performance è riferibile a quei risultati che derivano dall’erogazione del servizio di cui ne beneficia l’intera comunità, come effetti di più lungo periodo e/o che travalicano i confini del servizio/network per propagarsi anche ad altri settori. L’*outcome* “variazione nel coinvolgimento dei cittadini” dipende dal livello di partecipazione dei volontari raffrontato alla popolazione attiva nel piccolo centro. Tale *outcome* varia la risorsa strategica intangibile “impegno civico” che sintetizza la disponibilità della popolazione a contribuire e impegnarsi volontariamente per il raggiungimento di fini pubblici, che a sua volta impatta su un secondo outcome di comunità “nuove persone interessate al volontariato”. Questi due risultati di comunità sono essenziali per la governance, in quanto da essi dipende la possibilità concreta di offrire servizi in regime di co-produzione.

7. Conclusioni

In risposta alla crescente complessità (Læg Reid e Rykkja, 2014) che caratterizza il settore

pubblico si è sviluppata una letteratura di management pubblico volta a proporre nuovi modelli concettuali e operativi. Governance collaborativa (Agranoff e McGuire, 2003; Ansell e Gash, 2007; O’Flynn e Wanna, 2008; O’Leary e Bingham, 2009), *joined-up government* (Bianchi, 2015; Bouckaert *et al.*, 2010), *whole of government* (Christensen e Lægreid, 2007) rappresentano alcuni possibili approcci volti a governare tale complessità. Tuttavia, una problematica associata ai modelli teorici è rappresentata dalle modalità attuative, ossia relative al modo in cui questi modelli possano concretamente contribuire a incrementare il “valore” generato dai servizi pubblici. In questo senso, la co-produzione (Osborne *et al.*, 2016; Radnor *et al.*, 2014; Sancino e Jacklin-Jarvis, 2016) rappresenta una modalità con cui concorrere a migliorare gli *outcome* dei servizi pubblici.

In questo lavoro si è cercato di comprendere in che modo è possibile supportare la governance network nel miglioramento degli *outcome* associati ai processi di *co-production* di servizi pubblici in ambito culturale, nonché di proporre misure e indicatori di risultato collegati alle diverse dimensioni della performance. A questo scopo, si è analizzato un caso studio avente ad oggetto la co-produzione del servizio di visita guidata presso un museo civico di un piccolo centro urbano, localizzato in Sicilia (Italia).

In fase conclusiva è possibile rispondere alla domanda di ricerca avanzata in questo lavoro: quali indicatori possono supportare i decisori nell’analisi delle connessioni causali tra le misure di *outcome* e nelle relazioni tra i soggetti che partecipano alla co-produzione? Gli indicatori sono riferibili ai risultati intermedi e finali e risultano particolarmente efficaci quando catturano l’impatto che le decisioni prese in nodi cruciali della rete, ossia laddove si realizzano le connessioni tra più soggetti possono avere sui diversi livelli di risultato. Ad esempio, il processo di selezione dei volontari incide sulle competenze disponibili che si riflette sulla capacità di servizio e sulla qualità dello stesso. Tali nodi decisionali rappresentano i punti che i *policy-maker* devono presidiare in quanto particolarmente forieri di comportamenti idiosincratici.

Lo studio offre ulteriori implicazioni manageriali per le strategie di relative all’erogazione dei servizi pubblici in regime di co-produzione attraverso i network. Un primo elemento riguarda la capacità intrinseca alla *co-production* di attivare risorse aggiuntive e di motivare i contributi individuali degli attori interni al network. Infatti, come evidenziato dalle relazioni di strumentalità tra risorse, performance driver e risultati finali, per incrementare gli *outcome* è necessario intervenire sulla motivazione dei volontari, poiché quest’ultima determina il livello della capacità del servizio e sostiene la propagazione dell’impegno civico estensibile, anche, ad altri servizi.

Un secondo aspetto attiene alla gestione del servizio da parte del network. L’approccio qui proposto: i) permette agli attori chiave di identificare punti cruciali delle relazioni su cui intervenire per migliorare la performance di sistema; ii) evidenzia le determinanti della performance; iii) offre

misure di performance relative ai risultati intermedi e finali. In particolare, è attraverso i *performance driver* che i decisori possono disegnare efficaci strategie per incrementare gli *outcome*. Ad esempio, se l'obiettivo del museo è quello di incrementare quali-quantitativamente il livello di assistenza (e.g., il numero di visitatori assistiti mensilmente e la qualità della visita) in conseguenza di aperture serali per eventi, con riferimento a particolari audience e pubblici, oppure più genericamente in relazione ad un incremento stagionale della domanda, il *management* del museo e della Pro-Loco dovrebbero intervenire sulle determinanti causali della risorsa "capacità di servizio". Infatti, riducendo il valore del *performance driver* "gap di capacità di servizio" è possibile incrementare la quantità di servizio erogabile (i.e., il monte ore) e migliorando la risorse "competenze dei volontari" si genera un miglioramento del *driver* "rapporto competenze volontari", che a sua volta impatta sulla qualità della visita, migliorandola. In questo senso, il processo di selezione dei volontari, se funzionale ad un incremento della capacità di servizio, dovrebbe essere effettuato tenendo conto del possesso di specifiche competenze in grado di rispondere agli obiettivi di miglioramento stabiliti a monte dal *management* del museo.

Un terzo aspetto riguarda il consenso degli *stakeholder* in ordine alle strategie da intraprendere per migliorare gli *outcome* del servizio. L'illustrazione del *framework* analitico, unitamente all'attività di riscontro degli indicatori proposti nello studio, hanno accresciuto la coerenza e l'allineamento delle chiavi di lettura dei risultati tra i soggetti appartenenti al network (i.e., Comune, Museo, Pro-Loco). In questa ottica, lo studio ha sostenuto la finalità di miglioramento dei modelli mentali e di apprendimento dei decisori propria degli strumenti di *performance management*.

Concludendo, con il caso discusso in questo studio si è voluto illustrare come la co-produzione possa rappresentare una leva per generare valore nei piccoli centri urbani. Sebbene, il ricorso ad un singolo caso di studio presenti delle limitazioni in ordine alla generalizzabilità dei risultati, in particolare nel confronto con situazioni e contesti diversi da quello preso in esame, si ritiene che il modello analitico costituisca un avanzamento della conoscenza sul tema e un supporto per la comprensione del fenomeno e, in questo senso, contribuisca alla pratica gestionale nel campo del management culturale, rilevando gli aspetti positivi del caso oggetto di studio.

Ulteriori ricerche sono necessarie per porre a confronto, all'interno della realtà italiana, i piccoli centri con contesti più ampi: confrontando esperienze analoghe di co-produzione nei musei delle grandi città, o iniziative culturali promosse dalle università o dagli enti di ricerca. Lo sviluppo futuro dello studio potrebbe incrementare la validità e profondità di analisi del *framework* così da fornire un più valido supporto al management culturale e contribuire ulteriormente alla comprensione delle dimensioni da considerare al fine di governare la performance dei processi di co-produzione.

Bibliografia

- Affleck J., Kvan T. (2008). A Virtual Community as the Context for Discursive Interpretation: A Role in Cultural Heritage Engagement. *International Journal of Heritage Studies*, 14(3), 268–280. doi:10.1080/13527250801953751
- Agranoff R., McGuire M. (2003). *Collaborative Public Management. New Strategies for Local Governments*. Washington, USA: Georgetown University Press.
<http://www.jstor.org/stable/j.ctt2tt2nq>
- Alford J. (2002). Defining the client in the public sector: A social-exchange perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337–346. doi:10.1111/1540-6210.00183
- Alford J. (2009). *Engaging public sector clients: from service-delivery to co-production*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Alford J. (2014). The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom. *Public Management Review*, 16(3), 299–316. doi:10.1080/14719037.2013.806578
- Alford J. (2016). Citizen Co-Production of Public Services. *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*. Routledge. doi:10.4324/9781315710020.ch14
- Ansell C., Gash A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. doi:10.1093/jopart/mum032
- Bandelli A., Konijn E. A. (2015). Public Participation and Scientific Citizenship in the Science Museum in London: Visitors' Perceptions of the Museum as a Broker. *Visitor Studies*, 18(2), 131–149. doi:10.1080/10645578.2015.1079089
- Bartocci L., Picciaia F. (2013). Le " non profit utilities " tra Stato e mercato: l'esperienza della cooperativa di comunità di Melpignano. *azienda pubblica*, 3, 381–402.
- Bianchi C. (2015). Enhancing Joined-Up Government and Outcome-Based Performance Management through System Dynamics Modelling to Deal with Wicked Problems: the Case of Societal Ageing. *Systems Research & Behavioural Science*, 32, 502–505.
- Bianchi C. (2016). *Dynamic Performance Management. System Dynamics for Performance Management* (Vol. 1). Cham, Zurich: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-31845-5
- Bianchi C., Bovaird T., Loeffler E. (2017). Applying a Dynamic Performance Management Framework to Wicked Issues: How Coproduction Helps to Transform Young People's Services in Surrey County Council, UK. *International Journal of Public Administration*.
- Borgonovi E. (2004). *Ripensare le amministrazioni pubbliche*. Milano: Egea.
- Bouckaert G., Halligan J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. London: Routledge.
- Bouckaert G., Peters B., Verhoest K. (2010). *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*. Palgrave Macmillan UK.
<https://books.google.it/books?id=g1-8PwAACAAJ>
- Bouckaert G., Peters G., Verhoest K. (2017). *The Coordination of Public Sector Organizations*.
<http://www.palgrave.com/us/book/9780230240155>
- Bovaird T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860.
- Bovaird T., Loeffler E. (2016). What has co-production ever done for interactive governance? In: Edelenbos, J., van Meerkerk, I. (a cura di). *Critical Reflections on Interactive Governance: Self-organization and Participation in Public Governance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, Incorporated.
- Bovaird T., Stoker G., Jones T., Loeffler E., Roncancio M. P. (2016). Activating collective co-production of public services: influencing citizens to participate in complex governance mechanisms in the UK. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 47–68. doi:doi:10.1177/0020852314566009
- Bovaird T., Van Ryzin G. G., Loeffler E., Parrado S. (2015). Activating Citizens to Participate in Collective Co-Production of Public Services. *Journal of Social Policy*, 44(1), 1–23.

doi:10.1017/S0047279414000567

- Boyle D., Harris M. (2009). The Challenges of Co-production: How Equal Partnerships Between Professionals and the Public are Crucial to Improving Public Services. *Nesta, London*.
- Brandson T., Pestoff V. (2006). Co-production, the third sector and the delivery of public services: An introduction. *Public Management Review*, 8(4), 493–501.
- Brown A. K., Peers L. (2003). *Museums and source communities: A Routledge reader*. Psychology Press.
- Cancila, O. (2020). *Pulcherrima civitas Castriboni. Castelbuono 700 anni*. Rubettino.
- Cameron F. R. (2008). Object-oriented democracies: conceptualising museum collections in networks. *Museum Management and Curatorship*, 23(3), 229–243.
doi:10.1080/09647770802233807
- Cepiku D. (2014). Network performance: towards a dynamic multidimensional model'. In: Keast, R., Mandell, M. P., Agranoff, R. (a cura di). *Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks*. New York: Routledge.
- Cepiku D. (2016). Collaborative Governance. *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*. Routledge. doi:10.4324/9781315710020.ch13
- Cepiku D., Giordano F. (2014). Co-Production in Developing Countries: Insights from the community health workers experience. *Public Management Review*, 16(3), 317–340.
doi:10.1080/14719037.2013.822535
- Christensen T., Lægveid P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066.
- Davies S. M. (2010). The co-production of temporary museum exhibitions. *Museum Management and Curatorship*, 25(3), 305–321. doi:10.1080/09647775.2010.498988
- de Kruijf J. A. M., de Vries M. S. (2018). Contextualizing the trend from output to outcome measurement: the Dutch pension system. *Public Money and Management*, 38(1), 65–72.
doi:10.1080/09540962.2017.1389544
- Dindler C. (2014). Designing infrastructures for creative engagement. *Digital Creativity*.
doi:10.1080/14626268.2014.904368
- Edelenbos J., van Meerkerk I. (2016). Introduction: Three reflecting perspectives on interactive governance. In: Edelenbos, J., van Meerkerk, I. (a cura di). *Critical Reflections on Interactive Governance: Self-organization and Participation in Public Governance* (p. 1–28). Edward Elgar Publishing Limited. doi:10.4337/9781783479078.00006
- English Heritage. (2008). *Conservation Principles, Policies and Guidance: for the sustainable management of the historic environment*. London.
- Forrester J. W. (1961). *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA: M.I.T. Press.
<https://books.google.it/books?id=KDPgngEACAAJ>
- Ghaffarzadegan N., Lyneis J., Richardson G. P. (2011). How small system dynamics models can help the public policy process. *System Dynamics Review*, 27(1), 22–44.
doi:https://doi.org/10.1002/sdr.442
- Halligan J., Sarrico C., Rhodes M. L. (2012). On the road to performance governance in the public domain? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 224–234. doi:10.1108/17410401211205623
- Harrison J. (2005). Shaping collaboration: Considering institutional culture. *Museum Management and Curatorship*, 20(3), 195–212. doi:10.1080/09647770500402003
- Hewison R., Holden J. (2004). *Challenge and Change: HLF and Cultural Value*. London.
- Heywood F. (2009). Source materials. *Museums Journal*, 09(2), 23–7.
- Hooper Greenhill E. (1992). *Museums and the Shaping of Knowledge. Museums and the Shaping of Knowledge*. doi:10.4324/9780203415825
- Jakobsen M., Andersen S. C. (2013). Coproduction and Equity in Public Service Delivery. *Public Administration Review*, 73(5), 704–713. doi:10.1111/puar.12094
- Klijn E. H. (2008). Governance and Governance Networks in Europe. *Public Management Review*,

- 10(4), 505–525. doi:10.1080/14719030802263954
- Klijn E. H. (2016). The managerial aspect of interactive governance. In: Edelenbos, J., van Meerkerk, I. (a cura di). *Critical Reflections on Interactive Governance* (p. 425–443). Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781783479078.00025
- Klijn E. H., Steijn B., Edelenbos J. (2010). The Impact Of Network Management On Outcomes In Governance Networks. *Public administration*, 88(4), 1063–1082. doi:10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x
- Knudsen L. V. (2016). Participation at work in the museum. *Museum Management and Curatorship*, 31(2), 193–211. doi:10.1080/09647775.2016.1146916
- Læg Reid P., Rykkja L. H. (2014). *Governance for complexity – how to organize for the handling of «wicked issues»? Policy & Politics conference, Bristol.*
- Lang R., Roessl D., Weismeier-Sammer D. (2013). Co-operative Governance of Public–Citizen Partnerships: Two Diametrical Participation Modes. *Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations* (p. 227–246). doi:doi:10.1108/S2051-6630(2013)0000001013
- Levy F., Meltsner A. J., Wildavsky A. B. (1975). *Urban Outcomes: Schools, Streets, and Libraries*. University of California Press. <https://books.google.it/books?id=lol9LO0af8MC>
- Loeffler E., Bovaird T. (2016). User and Community Co-Production of Public Services: What Does the Evidence Tell Us? *International Journal of Public Administration*, 39(13), 1006–1019. doi:10.1080/01900692.2016.1250559
- Löffler 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 to the EU Presidency. Ministry of Finance, Budget and Public Services, Paris.*
- Marchi L. (2011). Integrazione pubblico-privato su metodologie e strumenti di controllo gestionale. *MANAGEMENT CONTROL*, (2), 5–8. doi:10.3280/MACO2011-002001
- Moore M. H. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press. <https://books.google.it/books?id=Lnil7UXE-4IC>
- Morecroft J. D. W., Sanchez R., Heene A. (2002). *Systems perspectives on resources, capabilities and management processes*. Oxford, UK: Pergamon.
- Morris T., Wood S. (1991). Testing the survey method: continuity and change in british industrial relations. *Work, Employment & Society*, 5(2), 259–282. <http://www.jstor.org/stable/23746210>
- Morrison J. (2009). Interaction stations. *Museums Journal*, 109(3), 325.
- Morse R. S. (2011). The practice of collaborative governance. *Public Administration Review*, 71(6), 953–957.
- Mulhearn D. (2008). Joint Accounts. *Museums Journal*, 108(9), 22–25.
- Museums Association. (2014). *Museums and galleries yearbook*. London: Museums Association.
- Nabatchi T., Sancino A., Sicilia M. (2017a). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766–776.
- Nabatchi T., Sancino A., Sicilia M. (2017b). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766–776. doi:10.1111/puar.12765
- Needham C. (2008). Realising the Potential of Co-production: Negotiating Improvements in Public Services. *Social Policy and Society*, 7(2), 221–231. doi:DOI: 10.1017/S1474746407004174
- O’Flynn J., Wanna J. (2008). *Collaborative Governance: A New Era of Public Policy in Australia?* ANU E Press. <https://books.google.it/books?id=kUlsWMq6VBEC>
- O’Leary R., Bingham L. B. (2009). *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century*. Georgetown University Press.
- OECD. (2017). *Systems Approaches to Public Sector Challenges*. OECD Publishing. <file:///content/book/9789264279865-en>
- Osborne S. (2008). *The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges*. Taylor & Francis. <https://books.google.it/books?id=gtD9AgAAQBAJ>

- Osborne S. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge.
- Osborne S. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231. doi:10.1080/14719037.2017.1350461
- Osborne S., Radnor Z., Nasi G. (2012). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. doi:10.1177/0275074012466935
- 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. doi:10.1080/14719037.2015.1111927
- Ostrom E. (1996). Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development. *World development*, 24(6), 1073–1087. doi:http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X
- Ostrom E., Parks R. B., Whitaker G. P., Percy S. L. (1978). The public service production process: a framework for analyzing police services. *Policy Studies Journal*, 7(s1), 381.
- Ostrom V., Ostrom E. (1971). Public choice: A different approach to the study of public administration. *Public Administration Review*, 31(2), 203–216.
- Palumbo R. (2015). Una contestualizzazione del concetto di co-produzione al caso dei servizi pubblici: una rassegna critica della letteratura internazionale. *Azienda Pubblica*, 1(2).
- Papaioannou G., Stergiaki A. (2012). Students as Co-Curators in the Virtual Museum of Folk Musical Instruments for Children: Roles, Rules and Realities. *International Journal of Heritage in the Digital Era*, 1(4), 631–645. doi:10.1260/2047-4970.1.4.631
- 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*, 9(7), 1001–1011.
- Pera R. (2017). Empowering the new traveller: storytelling as a co-creative behaviour in tourism. *Current Issues in Tourism*. doi:10.1080/13683500.2014.982520
- Pestoff V. (2012). Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1102–1118. doi:10.1007/s11266-012-9308-7
- Pestoff V., Brandsen T., Verschuere B. (2013). *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*. Taylor & Francis. <https://books.google.it/books?id=ZqxWVX8U7SAC>
- Pillitu D. (2008). I cittadini co-produttori dei servizi pubblici. *Azienda Pubblica*, 21(1), 123–148.
- Provan K. G., Milward H. B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1–33. doi:10.2307/2393698
- Provan K. G., Milward H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423. <http://www.jstor.org/stable/977503>
- Radnor Z., Osborne S., Kinder T., Mutton J. (2014). Operationalizing Co-Production in Public Services Delivery: The contribution of service blueprinting. *Public Management Review*, 16(3), 402–423. doi:10.1080/14719037.2013.848923
- Sancino A., Jacklin-Jarvis C. (2016). Co-production and Inter-organisational Collaboration in the Provision of Public Services: A Critical Discussion. (p. 13–26). Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-30558-5_2
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2007). *Research methods for business students*. New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Sicilia M., Guarini E., Sancino A., Andreani M., Ruffini R. (2015a). Public services management and co-production in multi-level governance settings. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 8–27. doi:10.1177/0020852314566008
- Sicilia M., Guarini E., Sancino A., Andreani M., Ruffini R. (2015b). Motivazioni, condizioni

- organizzative e competenze manageriali per la co-produzione dei servizi pubblici: un caso di studio. *Azienda Pubblica*, 28(2), 157–173.
- Smith R. C., Iversen O. S. (2014). Participatory heritage innovation: designing dialogic sites of engagement. *Digital Creativity*. doi:10.1080/14626268.2014.904796
- Sorrentino M., Sicilia M., Howlett M. (2018). Understanding co-production as a new public governance tool. *Policy and Society*. doi:10.1080/14494035.2018.1521676
- Sterman J. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill. <https://books.google.it/books?id=CCKCQgAACAAJ>
- Storlazzi A. (2006). Verso una governance dei cittadini. Quali le traiettorie di partecipazione innovativa?, *19*(4), 505–521.
- Turrini A. (2002). Lo studio di casi come metodologia di ricerca in economia aziendale. *azienda pubblica*, 15(1/2), 67–85.
- Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.
- 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*, 23(4), 1083–1101. doi:10.1007/s11266-012-9307-8
- Vignieri V. (2019). Framing the Sources of Image of a Local Area through Outcome-Based Dynamic Performance Management. *Public Organization Review*, 19(2), 249–271. doi:10.1007/s11115-018-0402-1
- Walmsley B., Franks A. (2011). No Title. In: Walmsley, B. (a cura di). *Key Issues in the Arts and Entertainment Industry*. Goodfellow. Leeds: Goodfellow Publishers.
- Whitaker G. P. (1980). Coproduction: Citizen Participation in Service Delivery. *Public Administration Review*, 40(3), 240–246. doi:10.2307/975377
- Yin R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <https://books.google.it/books?id=OgyqBAAAQBAJ>

Vincenzo Vignieri, PhD
vincenzo.vignieri@unipa.it

Vincenzo Vignieri è ricercatore post-doc in Business and Public Management e Professore a contratto di Economia Aziendale, presso il Dipartimento di Scienze Politiche e delle Relazioni Internazionali, Università degli Studi di Palermo, dove insegna “Teoria e Tecniche dell’Analisi di Bilancio” e svolge attività seminariale su “Programmazione e Controllo nel settore Pubblico” all’interno del corso di laurea Magistrale in Public Management.



È Ph.D. in Business and Public Management ed è autore o co-autore di diversi articoli, saggi e contributi scientifici pubblicati su *peer-reviewed journal* sui seguenti temi: *Collaborative Governance, Co-production of Public Service, Urban and Rural Regeneration, Performance Management, Crowdsourcing Platforms, System Dynamics, Case Study, and Action Research.*

È responsabile scientifico dei “Laboratori per la Rigenerazione dell’Area Interna Madonie” all’interno de progetto “I-Art Madonie” che coinvolge i 18 comuni dell’area interna, sotto il coordinamento di “So.Svi.Ma” Spa e dell’associazione “I-World” (Palermo).

Collabora con diverse organizzazioni pubbliche e private nell’ambito della ricerca e della formazione relativa alle politiche pubbliche di rigenerazione urbana e rurale, della gestione e misurazione della performance delle aziende, nonché come consulente per la redazione del report integrato di sostenibilità.

Svolge attività di referaggio per le seguenti riviste scientifiche: *International Review of Administrative Sciences, Knowledge Management Research & Practice, Journal of Small Business and Enterprise Development, International Journal of Information Technology & Decision Making.*

Nel 2019 è stato visiting scholar presso la “School of Public and International Affairs”, University of Baltimore, MD (USA).

Nel 2018, è stato componente del comitato organizzatore del Symposium Internazionale “Implementing collaborative governance: Models, experiences and challenges to foster policy coordination, and to enhance sustainable community outcomes and public value generation” organizzato dal Dipartimento di Scienze Politiche e delle Relazioni Internazionali (UniPa), in collaborazione con le riviste “Public Management Review”, “Azienda Pubblica” e il “Journal of Management and Governance”.

In precedenza, è stato ricercatore post-doc presso il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR - Istituto per i Beni Archeologici e Monumentali, sede di Catania) supportando l’istituto nello sviluppo di uno *spin-off* che potesse trasferire i risultati della ricerca nel settore dei beni culturali in opportunità di mercato; è stato cultore della materia e assegnista di ricerca in Economia Azienda e Business Strategy presso il Dipartimento di Scienze Politiche e delle Relazioni Internazionali, Università degli Studi di Palermo; è stato visiting PhD candidate presso la School of Management, Radboud University of Nijmegen (NL); visiting PhD candidate presso il Department of Geography, University of Bergen (NO).

"È sempre più evidente, come le amministrazioni pubbliche dipendano dalla partecipazione delle comunità per l'attuazione delle politiche e per l'erogazione dei servizi, tanto più di quanto le comunità dipendano da esse."

Vincenzo Vignieri