

# Co-produzione di valore nei servizi museali e performance multidimensionali: un approccio dinamico a supporto del management culturale<sup>1</sup>

Received  
9<sup>th</sup> December 2019

Revised  
7<sup>th</sup> October 2020

Accepted  
12<sup>th</sup> December 2020

Vincenzo Vignieri

## Abstract

**Contesto della ricerca:** nei piccoli centri urbani la co-produzione di servizi museali può essere una leva per la generazione di valore pubblico.

**Obiettivi del paper:** lo scritto mira ad illustrare come un approccio multidimensionale di performance governance sia in grado di offrire una prospettiva sistemica per l'identificazione degli outcome gestionali, organizzativi e di comunità nonché di evidenziare leve per il miglioramento dei processi di generazione di valore nei musei e a beneficio della comunità.

**Metodologia:** dapprima si è proceduto alla revisione della letteratura sul tema della co-produzione di servizi pubblici. Per analizzare le performance di tali contesti collaborativi si è costruito un framework multidimensionale, poi applicato ad un caso di studio. Infine, si è proceduto al riscontro delle proposizioni avanzate.

**Risultati:** l'articolo evidenzia in che modo la co-produzione sia in grado di apportare risorse aggiuntive rispetto a quelle in possesso all'organizzazione istituzionalmente responsabile del servizio. Inoltre, dall'applicazione del modello al caso emergono misure di performance gestionali, organizzative e di comunità.

**Limiti della ricerca:** le limitazioni attengono alla reperibilità di informazioni quantitative per valutare gli effetti della iniziativa.

**Implicazioni pratiche:** l'identificazione di performance driver fa emergere gli effetti della disponibilità di risorse sui diversi livelli di performance, evidenziando le connessioni causali che rivelano il contributo della co-produzione agli outcome.

**Originalità del paper:** l'articolo sviluppa il framework analitico Dynamic Multidimensional Performance Governance ed evidenzia il contributo che la co-produzione offre ai processi di generazione di valore nei piccoli centri.

*Parole chiave:* co-produzione, collaborative governance, servizi museali, performance, governance, dynamic performance management

---

<sup>1</sup> Ringraziamenti. L'autore è grato al Direttore e al C.d.A. del Museo Civico di Castelbuono, nonché all'amministrazione comunale di Castelbuono, al Presidente e ai volontari della Pro-Loco, per il loro attivo coinvolgimento nelle fasi di sviluppo del caso di studio.

## Co-production of museum services and multidimensional performance: a dynamic approach to support cultural management

**Context of the research:** in small urban centres, the co-production of museum services can be a lever for the generation of public value.

**Purpose of the paper:** the paper aims to illustrate how a multidimensional approach to performance governance can offer a systemic perspective for the identification of managerial, organizational and community outcomes. It aims as well to highlight levers for the improvement of value generation processes in museums and for the benefit of the community.

**Methodology:** the literature on public services co-production was first reviewed. A multidimensional framework was built to analyze the performance of the collaborative context; then it was applied to a case study. Finally, we proceeded to check the proposed propositions.

**Results:** the article highlights how co-production is able to bring additional resources to those held by the institution responsible for the service. Furthermore, from the application of the model to the case, management, organizational and community performance measures emerge.

**Limitations of the research:** the limitations concern the scarce availability of quantitative information to evaluate the effects of the initiative.

**Practical implications:** the identification of performance drivers brings out the effects of the availability of resources on different levels of performance, highlighting the causal connections that reveal the co-production contribution to the outcomes.

**Originality of the paper:** the article develops the Dynamic Multidimensional Performance Governance analytical framework and highlights the contribution that co-production offers to value generation processes in small towns.

*Keywords:* co-production, collaborative governance, museum services, performance, dynamic performance management

### 1. Introduzione

Negli ultimi dieci anni, la crescente complessità del settore pubblico (Bouckaert *et al.*, 2017; OECD, 2017) ha richiesto nuove logiche di erogazione dei servizi pubblici (Osborne *et al.*, 2012; Osborne, 2020). Diversi studi hanno evidenziato come la co-produzione possa rappresentare una modalità alternativa per l'erogazione di servizi (Alford, 2016; Nabatchi *et al.*, 2017a), una “nuova via” (Sicilia *et al.*, 2015a), rispetto al classico ricorso allo “Stato” o al “mercato”.

Nel contesto italiano, non infrequentemente i piccoli centri urbani sono testimoni di esperienze di co-produzione relative, ad esempio, alla raccolta differenziata dei rifiuti, all'assistenza domiciliare, o ancora a percorsi di partecipazione alla redazione del bilancio dei comuni, alla valutazione della dirigenza e alla pianificazione territoriale (Storlazzi, 2006; Bartocci e Picciaia, 2013). Anche nel settore culturale, la co-produzione è stata impiegata per l'erogazione di servizi e, in particolare, in quei contesti caratterizzati da prossimità geografica tra *community* e museo, essa ha

rappresentato una leva per l'innovazione nella produzione culturale e la fruizione di servizi museali (Brown e Peers, 2003, p. 3; Harrison, 2005; Museums Association, 2014).

Queste evidenze pongono sfide di adeguatezza e sostenibilità ai modelli manageriali tradizionali, in quanto implicano che la *governance* e la gestione di tali relazioni collaborative inter-istituzionali (Borgonovi, 2004) siano estese anche ai soggetti non istituzionalmente responsabili dell'erogazione del servizio (Nabatchi *et al.*, 2017b, p. 771). In questo senso, si pone l'esigenza di esplorare le implicazioni della co-produzione e identificare quali dimensioni ne caratterizzano la performance (Sorrentino *et al.*, 2018). Infatti, obiettivo del lavoro è comprendere in che modo i sistemi di performance management possano supportare la governance network (Klijn, 2008) nel miglioramento degli outcome riferibili al servizio. Ci si è chiesti, quindi, su quali fattori il management museale possa far leva per migliorare gli outcome del servizio di co-produzione e quali misure di performance siano in grado di cogliere tali miglioramenti.

In questa prospettiva, lo scritto discute il caso "Museo Civico di Castelbuono" (MCC), un museo di un piccolo centro urbano localizzato in Sicilia, che ha per oggetto il servizio di visita guidata della sede museale. L'analisi evidenzia in che modo la comprensione delle relazioni causali sottostanti ai risultati permetta una migliore gestione delle strutture relazionali tra i soggetti coinvolti, così da potenziare l'attitudine del network a co-produrre il servizio, migliorare la performance dell'ente museale e generare valore per la comunità.

A questo scopo l'integrazione del *Dynamic Multidimensional Model of Network Performance* (Cepiku, 2014) con l'*outcome-based Dynamic Performance Management* (DPM) approach (Bianchi, 2016) consente di esplorare in chiave causale i diversi livelli performance.

Dopo l'introduzione, il secondo paragrafo definisce il concetto di *co-production* e discute la rilevanza della co-produzione in ambito culturale. Nel terzo paragrafo viene costruito il *framework* utile per l'analisi del caso. Nel quarto paragrafo sono illustrati gli aspetti relativi alla strategia e alla metodologia di ricerca. Caso di studio e discussione sono trattati rispettivamente nel quinto e nel sesto paragrafo. Infine, riflessioni di sintesi e implicazioni manageriali concludono il lavoro.

## 2. La co-produzione in ambito culturale

La co-produzione configura una modalità di attuazione della governance collaborativa (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). Per esservi co-produzione alcuni input impiegati nel "processo di produzione" (Ostrom, 1996) devono essere apportati da soggetti esterni rispetto alla organizzazione istituzionalmente deputata alla erogazione del servizio (Bovaird *et al.*, 2016; Pestoff *et al.*, 2013).

Il concetto di co-produzione è emerso negli studi di *public management* a partire dagli anni '70 del secolo scorso (Ostrom e Ostrom, 1971). 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).

La co-produzione è stata oggetto di diversi studi 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. La letteratura ha dibattuto sul significato di valore culturale (Hewison e Holden, 2004) e su come una maggiore partecipazione del pubblico possa incrementare il livello di accountability e di legittimazione delle istituzioni culturali, sviluppando l'idea che le decisioni riguardanti il 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 istituzione culturale e comunità di riferimento (Brown e Peers, 2003; Harrison, 2005) anche di tipo virtuale (Affleck e Kvan, 2008).

La partecipazione e le relazioni sociali hanno consentito a diversi musei di esplorare le possibilità offerte dalla co-produzione come meccanismo 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) e alle possibilità che le nuove tecnologie offrono (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, appare 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 generato è il risultato dell'interazione tra i partner che si configura in modo relazionale piuttosto che transazionale (Alford, 2016). Tuttavia, alcuni autori hanno criticato tale prospettiva "sociale", ponendo 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

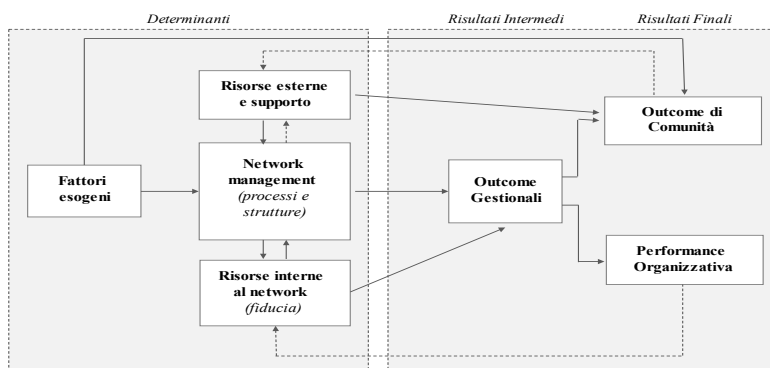
(1980) l'aspetto volontario è predominante, mentre per Alford (2016) la volontarietà è il fulcro della co-produzione, ma essa potrebbe includere misure di ottemperanza per spingere gli utenti a cooperare. Entrambe le componenti - relazionale e volontaria - richiedono che la logica di azione debba essere gestita dai soggetti aderenti al contesto di governance e che siano adottati appositi sistemi di gestione delle performance a livello inter-istituzionale (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 (*outcome*) durevoli nel tempo (Klijn *et al.*, 2010). Il concetto di *outcome* è qui inteso come l'impatto di un programma, 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 strutture del network, nonché risorse interne, processi e caratteristiche strutturali del network, nonché risorse interne, anche a carattere immateriale, come la fiducia tra i soggetti.

Fig. 1: Modello dinamico e multidimensionale della performance dei network



Fonte: Cepiku, 2014, p. 178.

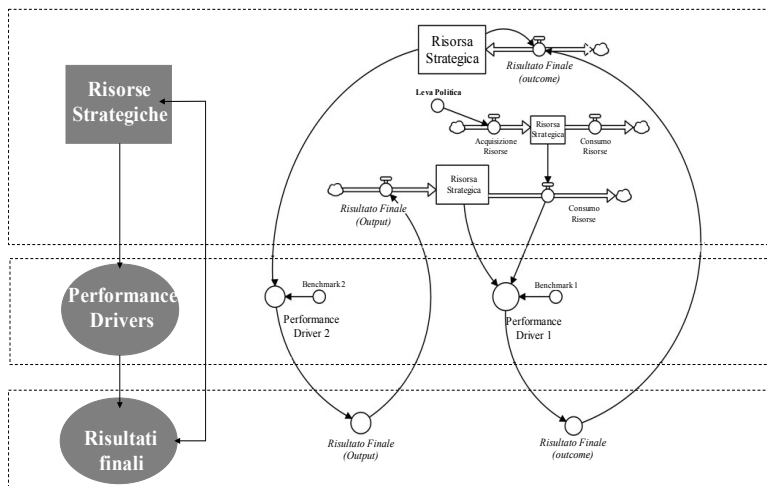
Gli *outcome* intermedi (e.g., la qualità dell'interazione tra i soggetti) sono influenzati dai processi e dalle strutture del network, insieme alle risorse interne. Gli *outcome* finali sono invece ricondotti a due livelli: performance organizzativa e performance di comunità (Cepiku, 2014, p. 179). 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 è determinata dai processi interni al network. Tale modello multidimensionale si presta ad essere utilmente impiegato per l'analisi della performance del processo di co-produzione di servizi pubblici attraverso un network. Se in tali sistemi appare relativamente fattibile gestire i risultati a breve termine (*output*) di una singola organizzazione, il livello di difficoltà 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 complessità e dinamismo (il network locale).

Per governare tale complessità, 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 influenzano gli *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).

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 driver sono definiti in termini relativi tra il livello in essere delle risorse strategiche ed uno standard. Ad esempio, il driver "competenze/competenze desiderate" influisce sulla qualità del servizio offerto, in quanto, a parità di altre condizioni, ad un livello di competenze, quanto più prossimo al livello desiderato, corrisponde un minor livello di errori nell'erogazione del servizio.

Fig. 2: I tre livelli concettuali su cui basa il Dynamic Performance Management

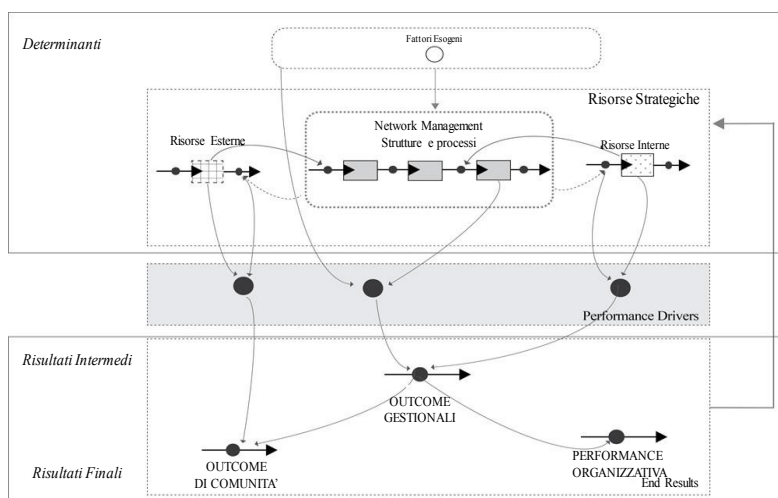


Vincenzo Vignieri  
Co-produzione di  
valore nei servizi  
museali e performance  
multidimensionali: un  
approccio dinamico a  
supporto del management  
culturale

Fonte: adattamento da Bianchi, 2016.

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, ossia gli *outcome* del servizio di co-produzione. 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.

Fig. 3: Rappresentazione grafica dell'integrazione concettuale tra i due modelli di analisi della performance



Fonte: ns. elaborazioni

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 quindi il dominio classico dei sistemi di performance management (Bouckaert e Halligan, 2008) verso il "performance governance" (Halligan *et al.*, 2012). Pertanto, tale *framework* può essere utilmente adottato per analizzare - a più livelli - 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 potesse costituire una strategia efficace per comprendere in che modo la *governance network* (Klijn, 2008) possa essere supportata attraverso l'adozione di sistemi di performance management nel miglioramento della performance riferibile ad un processo di co-produzione di servizi museali, nonché per identificare, con riferimento al caso oggetto di analisi, misure di risultato atte a sostenere "criticamente" 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 alla *co-production* nel settore culturale. Considerato l'obiettivo del lavoro, si è ravvisata l'esigenza di costruire un *framework* per l'analisi della performance (si veda *supra*, paragrafo 3) del processo di co-produzione oggetto del caso di studio. Ciò si è reso necessario per comprendere il contributo che la letteratura sulla misurazione della performance dei network, incrociata con quella relativa al performance management dinamico, può fornire al perseguimento degli obiettivi della *governance collaborativa*, nonché al miglioramento dei risultati della stessa.

Nella seconda fase, è stato selezionato il caso di studio MCC (Turrini, 2002). Esso appare rilevante poiché presenta i tratti caratteristici di volontarismo su cui si basa la co-produzione, mostra contributi e benefici di diversa natura, ed ha delle dimensioni significative rispetto alla realtà in cui avviene.

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 le 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 (Lewis *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.

Vincenzo Vignieri  
Co-produzione di  
valore nei servizi  
museali e performance  
multidimensionali: un  
approccio dinamico a  
supporto del management  
culturale

*Tab. 1: Tipologia di fonti impiegate nello sviluppo del caso e motivazione per la consultazione*

Tipo 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.

Fonte: ms elaborazioni

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 (il Presidente e il Direttore del Museo Civico, l'Assessore al Turismo del Comune di Castelbuono, il Presidente della Pro-LoCo e un volontario impegnato nell'erogazione del servizio). La tabella 2 sintetizza e aggrega domande e relative risposte.

Tab. 2: Sintesi delle domande e relative risposte in forma aggregata

1	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 partecipano 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]
2	Può 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 co-production (pieno coinvolgimento di professionisti e utenti/volontari/comunità sia nel disegno che nella erogazione del servizio) [5].		
3	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.	
4	In cosa si sostanzia il valore 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);	
5	Quali risorse tangibili e intangibili tale valore contribuisce ad alimentare?		
	Risposte aperte: - qualità percepita; - immagine del territorio;	- budget del Museo; - livello di coinvolgimento dei cittadini; - produzioni culturali.	
6	In che misura i visitatori assistiti possono modificare/personalizzare il tipo di accompagnamento (es. percorso, durata, lingua, contenuti differenziati per audience)?		
	Alta [0]	Media [5]	Bassa [0]
7	Il contributo offerto dai volontari della Pro-Loco alla erogazione del servizio avviene:		
	In forma individuale [4]		In forma collettiva [1]
8	Come avviene il processo di selezione dei volontari?		
	Risposta aperta: attraverso percorsi di adesione all'associazione e selezione in base alle competenze richieste.		

Fonte: elaborazione nostra

Infine, per validare la griglia di indicatori di performance identificati in questo studio, si è proceduto a somministrare un questionario (tabella 5) finalizzato a catturare il livello di consenso sulle misure di performance e sulle relazioni causali "risorse-driver-risultati" proposte in questo studio.

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

Vincenzo Vignieri  
Co-produzione di  
valore nei servizi  
museali e performance  
multidimensionali: un  
approccio dinamico a  
supporto del management  
culturale

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). 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. 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.

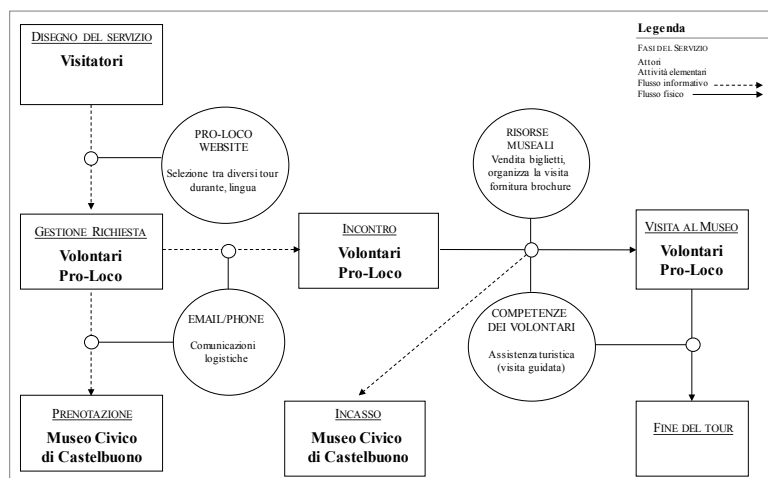
Il flusso dei biglietti venduti dall’istituzione culturale segna un aumento medio del 3% annuo nell’ultimo quinquennio, passando da 35.000 nel 2014, a circa 40.000 visitatori a fine 2018. Il servizio di visita guidata offerto presso l’MCC coinvolge tre attori principali: l’istituzione museale, la Pro-Loce e gli stessi visitatori (e.g., cittadini residenti e turisti). Il museo ha un proprio personale di servizio, 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 seguendo lo schema presentato in figura 4 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 raccogliere il denaro, mentre i volontari della Pro-Loce di erogare il servizio di visita guidata, in base alle modalità concordate.

L’analisi delle fasi inquadra la partecipazione al processo 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 alla 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, obbligatoria, invece, nel secondo caso (solista vs orchestra) (Bovaird *et al.*, 2016).

Nel caso oggetto di studio, 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 individualmente beneficio dal processo, diversamente dal museo che persegue il proprio interesse collettivo (Pestoff, 2012) rispettando la propria missione istituzionale (i.e. valorizzare, preservare e promuovere il patrimonio culturale di Castelbuono) e ai volontari che partecipano attivamente alla vita della comunità. Tale sinergia tra benefici genera valore pubblico e privato (Alford, 2016; Löffler *et al.*, 2008).

Fig. 4: Descrizione del processo di co-produzione del servizio “visita guidata” presso il MCC



Fonte: elaborazione nostra

Valore che può essere ricondotto a tre livelli di performance: i) gestionale; ii) organizzativa (*outcome* finale) e iii) di comunità (*outcome* finale). La tabella 3 evidenzia i livelli e identifica diverse misure di risultato associate alle organizzazioni cui si riferiscono.

Tab. 3: 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

Fonte: elaborazione nostra

A livello gestionale due misure caratterizzano la performance del processo di co-produzione: i “visitatori assistiti al mese” 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 comunitario, “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 al caso (tabella 4) ha evidenziato in che modo il network contribuisce ai diversi livelli di performance, distinguendo determinanti (i.e., risorse), generatori di risultato (i.e., performance driver) e risultati finali (i.e., outcome).

Tab. 4: Prospettiva strumentale dell'applicazione del modello dinamico e multidimensionale per l'analisi delle performance del network al caso di studio

Determinanti						
Risorse strategiche						
Risorse Esterne		Risorse appartenenti alla struttura dei processi del network			Risorse interne	
Cittadini interessati al volontariato		Volontari Pro-Loco			Competenze dei volontari	
		Capacità di servizio			Motivazione dei volontari	
		Attrattività Museo				
		Livello di coinvolgimento dei cittadini				
		Qualità della visita				
Performance Driver						
Rapporto capacità di servizio	Rapporto riconoscimenti ai volontari	Rapporto Qualità	Gap capacità di servizio	Rapporto competenze volontari	Adeguatezza del servizio	Densità volontari
Domanda attesa espressa in ore di servizio	Riconoscimenti offerti ai volontari	Qualità corrente del servizio	Livello in essere della capacità di servizio	Competenze possedute dagli interessati al volontariato	Competenze e abilità dei volontari	Numero volontari
Ore di lavoro disponibili	Riconoscimenti attesi dai volontari	Qualità attesi dai visitatori	Livello desiderato di capacità di servizio	Soglia di competenze minime	Competenze richieste	Popolazione
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

Fonte: ns elaborazioni

La tabella 4 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, è possibile evidenziare su quali risorse strategiche intervenire per migliorare ciascun livello di performance.

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

Tab. 5: Sintesi dell'attività di riscontro degli indicatori per i tre livelli di performance

	Risultato finale	Performance driver	Descrizione dell'indicatore e relativo livello di consenso [0-5]
Performance gestionale	Visitatori assistiti nel mese	Domanda attesa espressa in ore di servizio	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). [5]
		Ore di lavoro disponibili	
	Variazione ore di disponibilità	Riconoscimenti offerti ai volontari	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. [5]
		Riconoscimenti attesi dai volontari	
	Donazioni medie per visitatore	Qualità corrente del servizio	Misure di qualità del servizio: - grado di conoscenza della lingua straniera; - grado di conoscenza del patrimonio storico o dei manufatti artistici esposti nelle sezioni museali; - livello di esperienza formativa culturale fornita. [5]
		Qualità attesa dai visitatori	
Performance Organizzativa	Nuovi volontari Pro-loco	Livello in essere della capacità di servizio	L'esistenza di un gap nella capacità di servizio induce alla selezione di nuove di nuovi volontari con cui effettuare l'erogazione del servizio. [5]
		Livello desiderato di capacità di servizio	
	Nuove competenze	Competenze possedute dagli interessati al volontariato	Le competenze sono valutate dai responsabili della Pro-Loco, dal Direttore e Presidente del Museo. Competenze minime stabilite in: - titolo di studio idoneo (laurea in lingue, BB.CC., studi artistici); - <i>soft skill</i> (capacità relazionali e comunicative, autonomia, propensione al miglioramento). [5]
		Soglia di competenze minime	
	Variazione nella qualità della visita	Competenze e abilità dei volontari	Le competenze richieste si sostanziano nella capacità dei volontari di offrire un percorso adeguato alle diverse audience, così da promuovere un'esperienza formativa. Esempi di competenze sono: lingue straniere, la profondità di linguaggio e l'appropriatezza terminologica. [5]
		Competenze richieste	
Performance di comunità	Variazione nel coinvolgimento d ei cittadini	Rapporto tra il numero dei volontari	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. [5]
	Nuove persone interessate al volontariato	Popolazione	

Fonte: elaborazione nostra

Più in dettaglio, dal riscontro:

- sono emerse misure relative alla 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 formativo/culturale erogata al visitatore);
- si è potuto identificare la soglia di competenze minime richieste per ciascun volontario (laurea in lingue, discipline relative a BB.CC. o studi

- 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.

Vincenzo Vignieri  
Co-produzione di  
valore nei servizi  
museali e performance  
multidimensionali: un  
approccio dinamico a  
supporto del management  
culturale

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

La tendenza al miglioramento della performance nel settore pubblico ha interessato anche il management delle istituzioni culturali. Tuttavia, una acritica applicazione - ad esempio nei musei - di metodi manageriali protesi al miglioramento dell'efficienza ed efficacia a più livelli non è dispensata dal rischio di generazione di conflitti e contraddizioni in ordine a cosa si è realizzato e a come lo si è realizzato. In questo senso, come sottolineato da Zan (2006), la complessità e la multidimensionalità della performance dei musei può dare origine a conflitti e *trade-off* latenti. In particolare, il perseguimento dell'efficienza, nella sua accezione tradizionale, trova difficile applicazione nel campo delle produzioni artistiche, in quanto il perseguimento di tale logica potrebbe condurre al paradossale caso di concepire "un'orchestra composta da un solo elemento" - il massimo dell'efficienza. Con riferimento all'efficacia, invece, il management museale da un lato deve considerare la dimensione storico-estetica - caldeggiata da curatori, accademici, appassionati e artisti - e dall'altra privilegiare un orientamento nell'erogazione dei servizi museali che sia incline alla soddisfazione dell'utente. Da ciò ne discende che un tentativo di inquadramento degli outcome gestionali, organizzativi e di comunità deve considerare tali aspetti di complessità e integrarli all'interno di un modello di gestione e misurazione della performance. Per quel concerne il caso preso in esame, la dimensione storico-estetica dell'efficacia e le sollecitazioni con l'efficacia orientata all'utente è qui colta - seppur limitatamente - attraverso il *trade-off* esistente tra il miglioramento dell'outcome gestionale "visitatori assistiti mensilmente" e quello organizzativo "variazione qualità della visita".

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 è tendente a ridursi nel tempo, anche in presenza di adeguati riconoscimenti, un fattore da non sottovalutare. 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-Loce attraverso le politiche di selezione dei volontari. In questo caso appare evidente come la governance consenta all'amministrazione museale di partecipare alle decisioni che incideranno su tale risultato organizzativo. Tuttavia, ad un aumento del numero di visitatori assistiti mensilmente, cioè dell'efficacia gestionale, potrebbe non corrispondere un miglioramento dell'efficacia organizzativa riferibile al museo, ossia la qualità della visita; in quanto la capacità di erogare il servizio nonché lo sviluppo di aspetti storico-estetici di tipo sostanziale e procedurale molto spesso non è compatibile con sensibili aumenti di volume di visitatori, specie nei piccoli musei basati sul volontariato.

Infine, 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 (Vignieri, 2020).

## 7. Conclusioni

In questo lavoro si è cercato di comprendere in che modo i sistemi di performance management possano supportare la governance network nel miglioramento degli outcome associati ai processi di co-produzione di servizi pubblici in ambito culturale, nonché proporre misure e indicatori di risultato collegati alle diverse dimensioni della performance. A questo scopo, in questo lavoro si è discusso un caso studio avente ad oggetto la co-produzione del servizio di "visita guidata" presso un museo di un piccolo centro urbano.

In chiave conclusiva è possibile rispondere alla domanda di ricerca avanzata nel paragrafo introduttivo: su quali fattori il management museale può far leva per migliorare gli *outcome* del servizio di co-produzione e quali misure di performance sono in grado di cogliere tali miglioramenti? Gli



indicatori riferibili ai risultati intermedi e finali risultano particolarmente validi per supportare il management culturale poiché catturano il risultato di scelte che intervengono in nodi cruciali della rete (ad esempio, il processo di selezione dei volontari incide sulle competenze disponibili, sulla capacità di servizio e sulla qualità della visita), ossia laddove si realizzano le connessioni tra più soggetti. Tali nodi sono i punti da presidiare in quanto particolarmente forieri di comportamenti idiosincratici.

Anche in questa sede, è bene sottolineare che una sfrenata tendenza al “miglioramento della performance” può purtroppo determinare l’insorgere di una tendenza del management ad adottare modelli di misurazione dei risultati con un atteggiamento passivo, acritico, o di adattamento da altre realtà, anche dissimili negli elementi sostanziali che caratterizzano la complessità della performance museale (Zan, 2006). Per tali ragioni è opportuno sottolineare che un’approfondita analisi del contesto organizzativo e del più ampio sistema inter-istituzionale consente di introdurre sistemi di performance management più adeguati. In particolare, tali sistemi devono considerare quegli aspetti di complessità specifica dei servizi pubblici, specie quelli a carattere culturale. Infatti, in tali servizi il carattere di immaterialità e immanenza è più marcato. In questa ottica il perseguimento dell’efficacia dipende non infrequentemente tanto dagli aspetti “sostanziali e funzionali” dal servizio (Zan, 2006, p. 21) quanto dalle caratteristiche soggettive dell’utente finale, dalle condizioni socio-culturali del contesto in cui tali servizi vengono erogati, nonché dalle modalità di erogazione del servizio (Osborne, 2018; Lusch e Vargo, 2013).

Da ciò discendono alcune implicazioni manageriali. Un primo elemento riguarda la capacità intrinseca della *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: 1) permette agli attori chiave di identificare punti cruciali delle relazioni su cui intervenire per migliorare la performance di sistema; 2) evidenzia le determinanti della performance; 3) 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 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 tipi di audience oppure più genericamente in relazione ad un incremento di domanda, il *management* del museo e della Pro-Loce devono intervenire sulle determinanti causali della risorsa “capacità di servizio”. Essi dovrebbero ridurre il *performance driver* “gap di capacità di servizio” e migliorare le “competenze dei volontari” agendo sul *driver* “rapporto competenze volontari”. Infatti, una selezione dei volontari funzionale ad incremento della capacità di servizio dovrebbe essere effettuata in base al possesso di specifiche competenze in

grado di rispondere ai suddetti obiettivi di miglioramento stabiliti a monte dal *management* del museo. Lo standard di competenze richieste è posto infatti denominatore del driver “rapporto competenze volontari”.

Un terzo aspetto riguarda il consenso degli *stakeholder* in ordine alle strategie da intraprendere. L'illustrazione del *framework* unitamente all'attività di riscontro degli indicatori hanno accresciuto la coerenza e l'allineamento delle chiavi di lettura dei risultati tra i soggetti appartenenti al network, sostenendo così la funzione di miglioramento e apprendimento del *performance management*.

Pertanto, il management museale può essere adeguatamente supportato nell'identificare le risorse di network funzionali all'erogazione del servizio e nel comprendere come i processi di accumulazione e degrado delle risorse possano consentire un miglioramento del servizio. Infine, il rafforzamento della comunicazione con i partner crea le basi per lo sviluppo di forme di controllo culturale (Ouchi, 1980; Mintzberg *et al.*, 1976).

Al contrario, un approccio egemone che non consideri la complessità del network, sottende il rischio che le tensioni tra efficienza ed efficacia non siano adeguatamente presidiate, dando luogo ad illusione di controllo o riduzione del valore generato (Jönsson, 1996).

Per concludere, si è consapevoli che il ricorso ad un singolo caso di studio presenti delle limitazioni in ordine alle possibilità di confronto con situazioni e contesti diversi da quello preso in esame. 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 anche a carattere permanente promosse dalle università o dagli enti di ricerca. Consapevoli dei limiti del lavoro, si ritiene che il modello analitico fornisca un contributo per l'avanzamento della conoscenza sul tema e, considerato il campo di analisi, la discussione del caso e le implicazioni che ne discendono possano supportare il management delle istituzioni culturali.

Sviluppi futuri potrebbero incrementare la validità, legittimità e funzionalità del *framework* così da contribuire ulteriormente alla comprensione delle dimensioni da considerare al fine di governare in chiave collaborativa la performance dei processi di co-produzione.

### Bibliografia

- AFFLECK J., KVANT T. (2008), “A Virtual Community as the Context for Discursive Interpretation: A Role in Cultural Heritage Engagement”, *International Journal of Heritage Studies*, vol. 14, n. 3, pp. 268-280.
- AGRANOFF R., MCGUIRE M. (2003), *Collaborative Public Management. New Strategies for Local Governments*, Georgetown University Press, Washington, USA.
- ALFORD J. (2002), “Defining the client in the public sector: A social-exchange perspective”, *Public Administration Review*, vol. 62, n. 3, pp. 337-346.
- ALFORD J. (2009), *Engaging public sector clients: from service-delivery to co-production*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
- ALFORD J. (2014), “The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom”, *Public Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 299-316.

- ALFORD J. (2016), "Citizen Co-Production of Public Services", *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*, Routledge, Abingdon, UK
- ANSELL C., GASH A. (2007), "Collaborative governance in theory and practice", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n. 4, pp. 543-571.
- 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*, vol. 18, n. 2, pp. 131-149.
- BARTOCCI L., PICCIAIA F. (2013), "Le "non profit utilities" tra Stato e mercato: l'esperienza della cooperativa di comunità di Melpignano", *Azienda Pubblica*, vol. 1, n. 3, pp. 381-402.
- BIANCHI C. (2016), *Dynamic Performance Management. System Dynamics for Performance Management (Vol. 1)*, Springer International Publishing, Cham, Zurich.
- 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*, vol. 40, n. 10 pp. 833-846.
- BORGONOVİ E. (2004), *Ripensare le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- BOUCKAERT G., HALLIGAN J. (2008), *Managing performance: International comparisons*, Routledge, London.
- BOUCKAERT G., PETERS B., VERHOEST K. (2017), *The Coordination of Public Sector Organizations*, Palgrave Macmillan UK, London.
- BOVAIRD T. (2007), "Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services", *Public Administration Review*, vol. 67, n. 5, pp. 846-860.
- BOVAIRD T., 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*, vol. 82, n. 1, pp. 47-68.
- 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*, vol. 44, n. 1, pp. 1-23.
- 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.
- BRYSON J.M., CROSBY B.C., STONE M.M. (2006), "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature", *Public Administration Review*, vol. 66, n. s1, pp. 44-55.
- BROWN A.K., PEERS L. (2003), *Museums and source communities*, Routledge, London.

Vincenzo Vignieri  
Co-produzione di  
valore nei servizi  
museali e performance  
multidimensionali: un  
approccio dinamico a  
supporto del management  
culturale

- 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*, Routledge, New York.
- CEPIKU D. (2016), "Collaborative Governance", *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*, Routledge, London.
- CEPIKU D., GIORDANO F. (2014), "Co-Production in Developing Countries: Insights from the community health workers experience", *Public Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 317-340.
- DAVIES S.M. (2010), "The co-production of temporary museum exhibitions", *Museum Management and Curatorship*, vol. 67, n. 6 pp. 1059-1066.
- 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*, vol. 38, n. 1, pp. 65-72.
- DINDLER C. (2014), "Designing infrastructures for creative engagement", *Digital Creativity*, vol. 25, n. 3 pp. 212-223.
- EDELENBOS J., VAN MEERKERK I. (2016), *Critical Reflections on Interactive Governance: Self-organization and Participation in Public Governance* (p. 1-28), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- ENGLISH HERITAGE. (2008), *Conservation Principles, Policies and Guidance: for the sustainable management of the historic environment*, English Heritage, London.
- FORRESTER J.W. (1961), *Industrial Dynamics*, M.I.T. Press, Cambridge, MA.
- GHAFFARZADEGAN n., LYNEIS J., RICHARDSON G.P. (2011), "How small system dynamics models can help the public policy process", *System Dynamics Review*, vol. 27, n. 1, pp. 22-44.
- 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*, vol. 61, n. 3, pp. 224-234.
- HARRISON J. (2005), "Shaping collaboration: Considering institutional culture", *Museum Management and Curatorship*, vol. 20, n. 3, pp. 195-212.
- HEWISON R., HOLDEN J. (2004), *Challenge and Change: HLF and Cultural Value*, Demos, London.
- HEYWOOD F. (2009), "Source materials", *Museums Journal*, vol. 109, n. 2, pp. 23-27.
- JAKOBSEN M., ANDERSEN S.C. (2013), "Coproduction and Equity in Public Service Delivery", *Public Administration Review*, vol. 73, n. 5, pp. 704-713.
- JÖNSSON S. (1996), *Accounting for Improvement*, Pergamon, Oxford.
- KLIJN E.H. (2008), "Governance and Governance Networks in Europe", *Public Management Review*, vol. 10, n. 4, pp. 505-525.
- 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.
- KLIJN E.H., STEIJN B., EDELENBOS J. (2010), "The Impact of Network Management on Outcomes In Governance Networks", *Public Administration*, vol. 88, n. 4, pp. 1063-1082.
- KNUDSEN L.V. (2016), "Participation at work in the museum", *Museum Management and Curatorship*, vol. 31, n. 2, pp. 193-211.
- LÆGREID P., RYKKJA L.H. (2014), "Governance for complexity - how to organize for the handling of «wicked issues»?", *Policy and 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),
- LEVY F., MELTSNER A.J., WILDAVSKY A.B. (1975), *Urban Outcomes: Schools, Streets, and Libraries*, University of California Press.
- LEWIS P., THORNHILL A., SAUNDERS M. (2007), *Research methods for business students*, Financial Times/Prentice Hall, New York.
- LOEFFLER E., BOVAIRD T. (2016), "User and Community Co-Production of Public Services: What Does the Evidence Tell Us?", *International Journal of Public Administration*, vol. 39, n. 13, pp. 1006-1019.
- 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.
- LUSCH R., VARGO S. (2013), *Service-Dominant Logic*, Cambridge University Press, Cambridge.
- MINTZBERG H., RAISINGHANI D., THÉORÉT A. (1976), "The Structure of "Unstructured" Decision Processes The Structure of "Un-structured" Decision Processes", Source: *Administrative Science Quarterly* (Vol. 21).
- MOORE M.H. (2013), *Recognizing Public Value*, Harvard University Press.
- MORECROFT J., SANCHEZ R., HEENE A. (2002), *Systems perspectives on resources, capabilities and management processes*, Pergamon, Oxford, UK.
- MORRIS T., WOOD S. (1991), "Testing the survey method: continuity and change in british industrial relations", *Work, Employment and Society*, vol. 5, n. 2, pp. 259-282.
- MORRISON J. (2009), "Interaction stations", *Museums Journal*, vol. 109, n. 3, pp. 325.
- MULHEARN D. (2008), "Joint Accounts", *Museums Journal*, vol. 108, n. 9, pp. 22-25.
- MUSEUMS ASSOCIATION (2014), *Museums and galleries yearbook*, Museums Association, London.
- NABATCHI T., SANCINO A., SICILIA M. (2017a), "Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction", *Public Administration Review*, vol. 77, n. 5, pp. 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*, vol. 77, n. 5, pp. 766-776.
- O'FLYNN J., WANNA J. (2008), *Collaborative Governance: A New Era of Public Policy in Australia?* ANU E Press.
- 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.
- OSBORNE S. (2010), *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Routledge, London.
- 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*, vol. 20, n. 2, pp. 225-231.
- OSBORNE S. (2020), *Public Service Logic*, Routledge, London.

- 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*, vol. 43, n. 2, pp. 135-158.
- 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*, vol. 18, n. 5, pp. 639-653.
- OSTROM E. (1996), "Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development", *World development*, vol. 24, n. 6, pp. 1073-1087.
- OSTROM V., OSTROM E. (1971), "Public choice: A different approach to the study of public administration", *Public Administration Review*, vol. 31, n. 2, pp. 203-216.
- OUCHI W.G. (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n. 1, pp. 129-141.
- PALUMBO R. (2015), "Una contestualizzazione del concetto di co-produzione al caso dei servizi pubblici: una rassegna critica della letteratura internazionale", *Azienda Pubblica*, vol. 1, n. 2, pp. 1-15
- PERA R. (2017), "Empowering the new traveller: storytelling as a co-creative behaviour in tourism", *Current Issues in Tourism*, vol. 20, n. 4 pp. 331-338.
- PESTOFF V. (2012), "Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 23, n. 4, pp. 1102-1118.
- PESTOFF V., BRANDSEN T., VERSCHUERE B. (2012), *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*, Routledge, New York.
- PILLITU D. (2008), "I cittadini co-produttori dei servizi pubblici", *Azienda Pubblica*, vol. 21, n. 1, pp. 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*, vol. 40, n. 1, pp. 1-33.
- PROVAN K.G., MILWARD H.B. (2001), "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks", *Public Administration Review*, vol. 61, n. 4, pp. 414-423.
- RADNOR Z., OSBORNE S., KINDER T., MUTTON J. (2014), "Operationalizing Co-Production in Public Services Delivery: The contribution of service blueprinting", *Public Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 402-423.
- 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.
- 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*, vol. 82, n. 1, pp. 8-27.
- SMITH R.C., IVERSEN O.S. (2014), "Participatory heritage innovation: designing dialogic sites of engagement", *Digital Creativity*, vol. 25, n. 3, pp. 255-268.
- SORRENTINO M., SICILIA M., HOWLETT M. (2018), "Understanding co-production as a new public governance tool", *Policy and Society*, vol. 37, n. 3, pp. 277-293.
- STERMAN J. (2000), *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.

- STORLAZZI A. (2006), “Verso una governance dei cittadini. Quali le traiettorie di partecipazione innovativa?”, *Azienda Pubblica*, vol. 19, n. 4, pp. 505-521.
- TURRINI A. (2002), “Lo studio di casi come metodologia di ricerca in economia aziendale”, *Azienda Pubblica*, vol. 15, n. 1/2, pp. 67-85.
- VAN DOOREN W., BOUCKAERT G., HALLIGAN J. (2015), *Performance management in the public sector*, Routledge, London.
- VIGNIERI V. (2019), “Framing the Sources of Image of a Local Area through Outcome-Based Dynamic Performance Management”, *Public Organization Review*, vol. 19, n. 2, pp. 249-271.
- VIGNIERI V. (2020), “Leveraging Collaborative Governance: How Co-production Contributes to Outcomes and Public Value in a Small Town”, in Bianchi C., Luna-Reyes L.F., Rich E. (Eds.), *Enabling Collaborative Governance through Systems Modeling Methods* (pp. 47-71), Cham: Springer International Publishing.
- WHITAKER G.P. (1980), “Coproduction: Citizen Participation in Service Delivery”, *Public Administration Review*, vol. 40, n. 3, pp. 240-246.
- YIN R.K. (2013), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- ZAN L. (2006), *Managerial Rhetoric and Arts Organizations*, Palgrave Macmillan UK, London.

Vincenzo Vignieri  
Co-produzione di  
valore nei servizi  
museali e performance  
multidimensionali: un  
approccio dinamico a  
supporto del management  
culturale

## Academic or professional position and contacts

### Vincenzo Vignieri

Professore a contratto di Teoria e Tecniche dell'Analisi di Bilancio  
Università degli Studi di Palermo - Italy  
e-mail: vincenzo.vignieri@unipa.it



**sinergie**  
italian journal of management  
ISSN 0393-5108  
DOI 10.7433/s113.2020.12  
pp. 215-237



Italian Society of  
**MANAGEMENT**