



PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA 2007-2013
ASSE E - PIANO FORMEZ 2013

Progetto pilota “Revisione dei processi e riorganizzazione di una struttura territoriale del ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MIBACT) in un una regione dell’obiettivo convergenza”

Webinar

La costruzione della rete e il sistema degli stakeholder

Intervento di **Fabrizio Baldassarre** - Università degli Studi di Bari Aldo Moro

10-11-2015



L'organizzazione in rete

- Per **rete o network** si intende un insieme di nodi e relazioni che collegano diversi soggetti o organizzazioni.
- Più in particolare si parla spesso di **relazioni interorganizzative**: relazioni che intercorrono quando una o più organizzazioni scambiano tra di loro risorse di ogni genere (denaro, attrezzature e materiali, clienti e fornitori, servizi specialistici) per raggiungere obiettivi non conseguibili dalle organizzazioni separatamente.
- Una rete è dunque un sistema di interconnessione tra diversi soggetti, ognuno dei quali è portatore di fattori specifici, in grado di far nascere possibili sinergie e occasioni di cooperazione.

L'organizzazione in rete

- Per rete si intende inoltre una **trama di relazioni stabili e non competitive fra entità autonome**. Questo tipo di organizzazione ha il fine di conseguire economie di scala e di specializzazione, grazie alle quali contenere i costi di produzione dei servizi (a cominciare da quelli primari).
- Un network può dirsi **pienamente evoluto** quando comprende soggetti economici formalmente autonomi, che si identificano come sistemi aperti e che sono vicendevolmente legati da relazioni non casuali
- In particolare **i rapporti di scambio tra i nodi debbono essere a scadenza protratta e strutturati**, vale a dire con programmazione dei ruoli dei membri per la realizzazione dell'obiettivo finale, comunemente definito o accettato.

L'organizzazione in rete

- Tuttavia per l'implementazione di reti occorrono **processi complessi**, fondati su relazioni di scambio di contenuto sociale, economico e informativo e sul reciproco adattamento dinamico.
- Le relazioni che legano i componenti del network, formalmente autonomi, sono difatti basate sul **rispetto dei reciproci interessi**, sul **mutuo impegno per la realizzazione del comune obiettivo finale** (commitment) e, soprattutto, sulla **vicendevole fiducia**, indispensabile per la risoluzione dei problemi inter-organizzativi e per il trasferimento di know-how

Rete Vs. Sistema museale

- Una **rete museale** è definibile come assetto strutturale prodotto dall'instaurazione di legami cooperativi tra più organizzazioni museali, ovvero l'insieme dei musei-componenti e delle relazioni che intercorrono tra essi.
-
- Un **sistema museale** può intendersi quale assetto gestionale in prospettiva olistica; esso si origina nel momento in cui si implementeranno effettivamente alcune delle relazioni preimpostate tra i musei della rete, che si troveranno quindi ad interagire in ragione del raggiungimento di uno specifico obiettivo.

IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDERS

Individuazione degli stakeholder da coinvolgere

Uno step fondamentale nella definizione della rete consiste nell'**identificare gli stakeholder chiave** che hanno un ruolo rilevante in termini di comunicazione e collaborazione per la realizzazione delle iniziative.

Per ogni stakeholder chiave è necessario identificare qual è la relazione che si intende instaurare ai fini della promozione del patrimonio culturale.

L'obiettivo è capire:

- ***Chi sono gli stakeholders coinvolti nel processo di valorizzazione dei beni e del patrimonio culturale?***
- ***Che relazione costruire con i vari portatori di interesse?***

Definizione degli stakeholder da coinvolgere: il caso del Polo museale della Puglia

I primi risultati 1/2

Per identificare quali possono essere gli stakeholder da coinvolgere per rispondere alle preferenze dei visitatori e turisti e allo stesso tempo valorizzare il patrimonio è necessario:

1.Mappare tutti gli stakeholder presenti nella Regione Puglia e che possono mostrare un interesse per la valorizzazione e promozione del patrimonio culturale

2.Identificare la tipologia di relazione da instaurare con ciascuno di essi

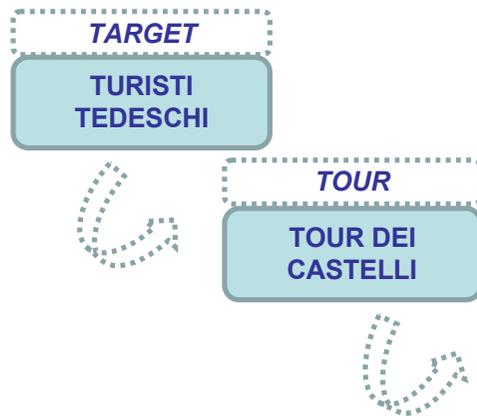
Il risultato è una **Mappa con la Rete di relazioni tra i diversi nodi**

Definizione degli stakeholder da coinvolgere

I primi risultati

Seguendo sempre l'esempio proposto se il **target** sul quale si intende focalizzare l'attenzione è quello dei **turisti che mostrano interesse per le città d'arte, ma anche per i castelli** e viene proposto un **percorso turistico** che prevede oltre alle **visite ai castelli** anche la possibilità di visitare **cattedrali e torri** e permette di rivivere il momento storico grazie a **eventi e rievocazioni**.

Gli stakeholder da coinvolgere saranno...



ESEMPIO

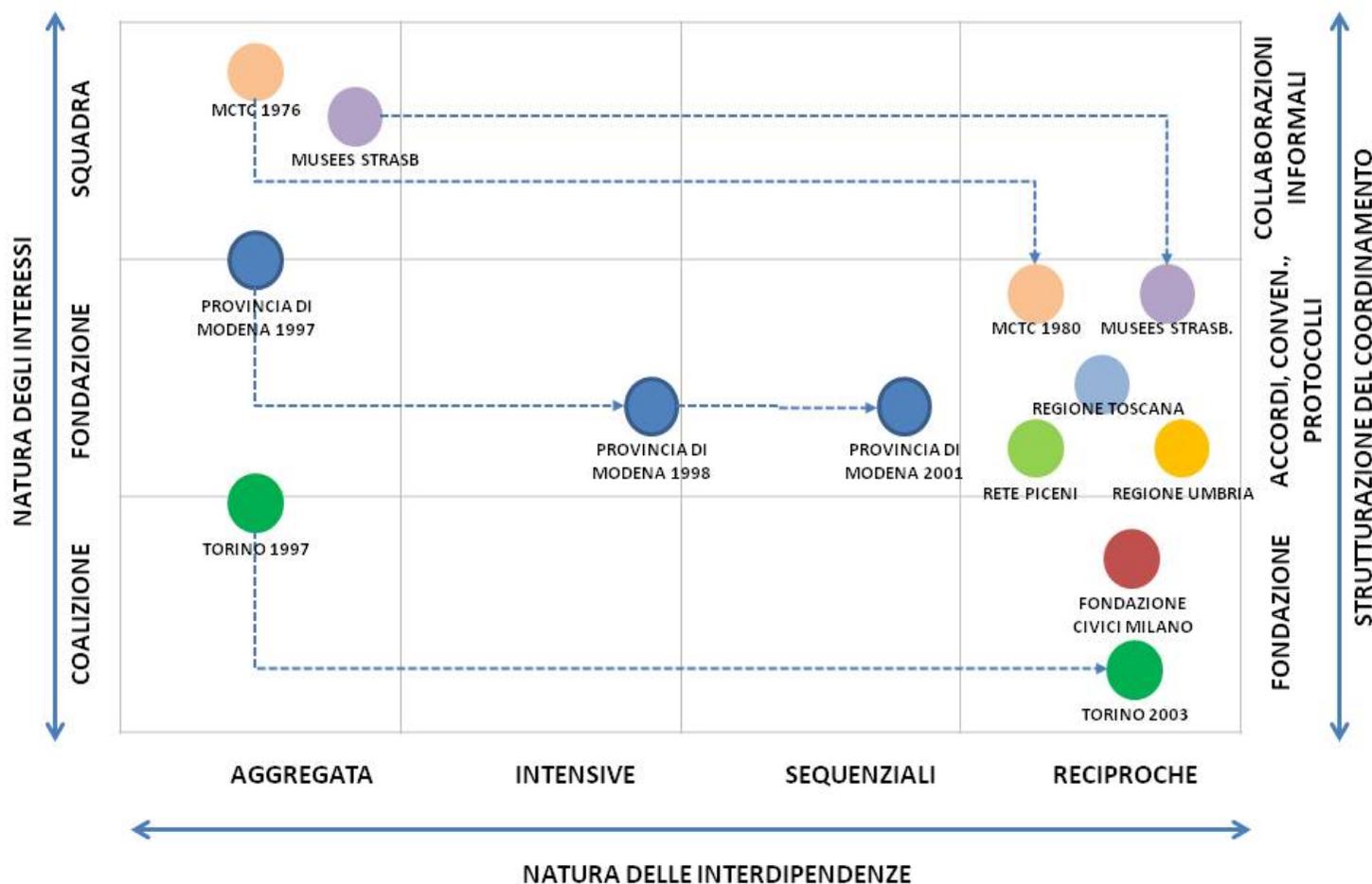
STAKEHOLDER DA COINVOLGERE	TIPOLOGIA DI RELAZIONE
Strutture museali	Relazioni, di sinergie e di collaborazione per la costruzione di un percorso tematico
Associazioni di promozione culturale	Relazioni di collaborazione per l'organizzazione di iniziative inerenti altri ambiti, come ad esempio il cinema oppure l'enogastronomia, per offrire al visitatore la possibilità di ampliare la propria esperienza
Complessi monumentali	Costruzione di sinergie per la valorizzazione del patrimonio e la costruzione di percorsi tematici
Strutture di promozione turistica	Relazioni di sinergie e di collaborazione al fine di migliorare la qualità dell'esperienza del visitatore

Il modello dei sistemi museali

BEST PRACTICE DI RIFERIMENTO

Natura di interessi e interdipendenze consentono di segmentare i diversi modelli

Non c'è un modello ottimale per la creazione del sistema, ma un modello che nasce dalla combinazione tra: natura degli interesse, natura delle interdipendenze e strutturazione del coordi



Fonte: rielaborazione propria da Collodi, Crisci, Moretti, 2004

Sistema Regionale Museale dell'Umbria

Perché è stato realizzato?

- recupero dei musei che si trovano in una condizione di abbandono
- introduzione di un nuovo assetto organizzativo e gestionale che permetta la sopravvivenza delle strutture e una riduzione dei costi
- trasformazione dei musei da “luoghi di mera conservazione” a “centri di azione culturale e sociale, di attività didattica, di promozione e di ricerca e programmazione”

Quali le modalità di gestione?

- centralizzazione delle strutture di coordinamento e controllo
- esternalizzazione dei servizi come, catalogazione, documentazione, manutenzione, ecc., a soggetti privati

Modello di gestione basato sulla collaborazione tra pubblico e privato.



Sistema Museale della Regione Toscana

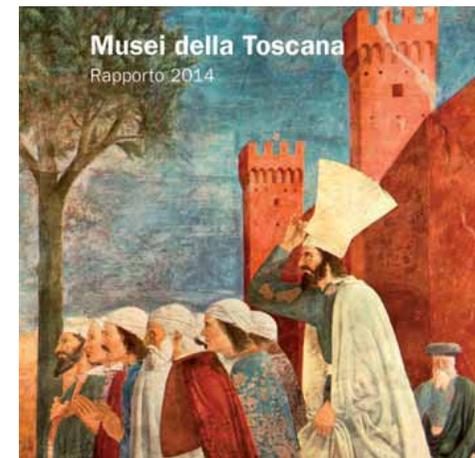
Perché è stato realizzato?

- riqualificazione dell'offerta culturale
- incentivazione delle forme di collaborazione tra strutture museali al fine di rinnovare l'offerta culturale, razionalizzare risorse e servizi
- creazione di un sistema inteso quale "forma associativa di gestione coordinata ed integrata di servizi museali e/o attività, attraverso la condivisione di risorse umane, tecniche, economiche e organizzative"

Quali le modalità di gestione?

- centralizzazione delle attività a maggior valore come la conservazione e la tutela, le attività espositive e la ricerca e studio
- esternalizzazione dei servizi al pubblico, ma anche attività di tipo culturale quali attività didattiche/formative e visite guidate

Modello di gestione basato sulla combinazione tra Società miste pubblico – private, organismi strumentali dell'ente proprietario con autonomia gestionale per l'esercizio delle attività, aziende speciali con autonomia giuridica e finanziaria.



Musées de la Ville de Strasbourg

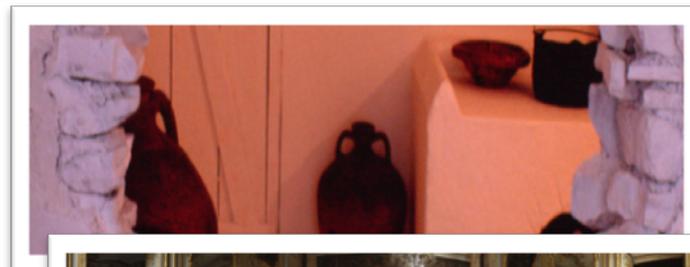
Perché è stato realizzato?

- istituzione di percorsi volti ad un miglioramento dell'esperienza del visitatore
- riduzione delle sovrapposizioni di competenze
- riduzione degli "sprechi" di risorse



Quali le modalità di gestione?

- centralizzazione delle attività di carattere scientifico e culturale come la conservazione, e le attività gestionali che riguardano il personale, la gestione finanziaria
- esternalizzazione di alcune attività di carattere scientifico/culturale, ma a minor valore come l'inventario, e le attività di assistenza tecnica come la manutenzione



Modello di gestione basato sulla presenza di organismi direttivi centralizzati a cui si affiancano organismi di coordinamento che "ridimensionano" le figure direttive e cercano di garantire maggiore autonomia ai singoli musei.

Il Sistema del Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya (MCTC)

Perché è stato realizzato?

- recuperare e valorizzare gli oggetti e gli immobili che costituiscono una testimonianza della storia dell'industrializzazione catalana
- creare un sistema che valorizzasse il rapporto tra tecnologia, società e industrializzazione

Quali le modalità di gestione?

- centralizzazione delle attività quali: attività di tipo economico per il sostenimento delle spese, necessarie a ciascun museo, per lo svolgimento delle proprie funzioni; consulenza tecnica; consulenza per le attività di comunicazione e documentazione
- esternalizzazione delle attività gestionali e amministrative riguardanti la redazione di bilanci, orari di apertura, gestione del personale, ecc.

Modello di gestione basato sulla presenza di un museo che funge da fulcro del sistema e che svolge compiti di coordinamento e servizio nei confronti dei musei che aderiscono alla rete.



Rete Museale dei Piceni

Perché è stato realizzato?

- ristrutturazione e valorizzazione degli edifici a seguito del terremoto che ha colpito le Marche nel 1997
- sviluppo del territorio attraverso la creazione di un “distretto culturale” strutturato intorno alle istituzioni museali

Quali le modalità di gestione?

- centralizzazione delle attività ad alta specializzazione e delle attività di conservazione che si avvalgono di figure professionali specializzate
- esternalizzazione delle attività funzionali alla gestione come il servizio di front office, il servizio di archivio, ma anche le attività di manutenzione

Modello di gestione basato sulla presenza di una regia centrale e sulla costruzione di convenzioni associative tra i vari Comuni aderenti.

