



**Città di Lugano**  
**Museo delle Culture**

*Allegato C*

**SISTEMA**  
**DELLE**  
**ATTIVITÀ**

Revisione del 15 Luglio 2013



## Indice

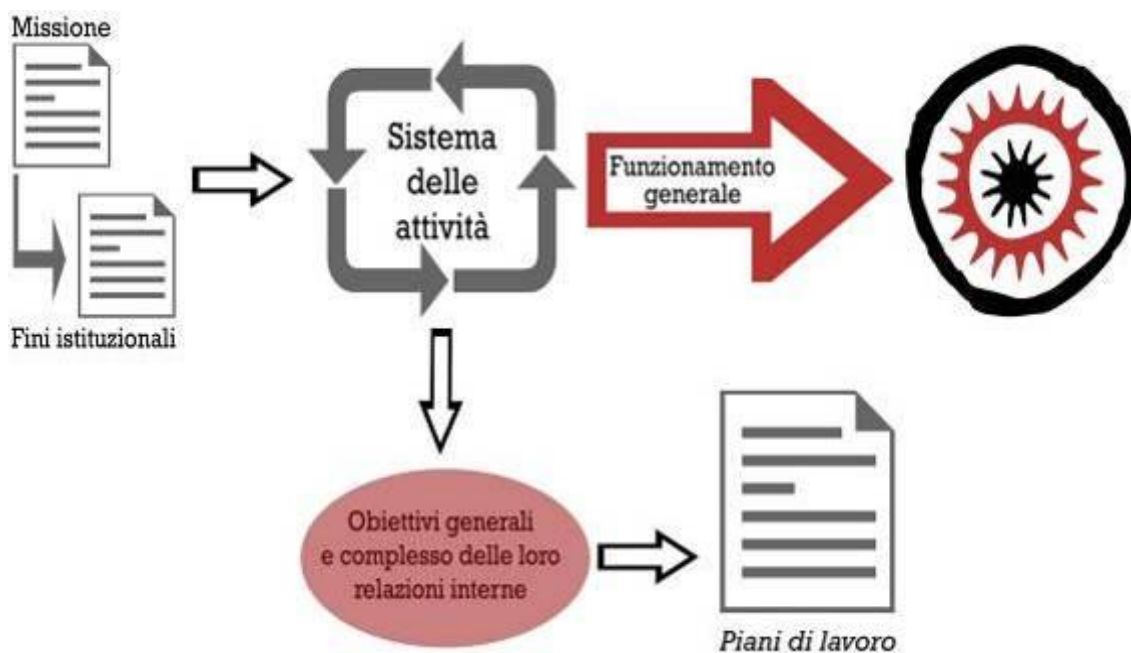
|  |    |    |
|--|----|----|
| Premessa   | p. | 3  |
| Ambiti generali e generi di comportamento            |    | 4  |
| Gli assi strategici                                  |    | 5  |
| Le attività  |    | 8  |
| <i>Attività generali</i>                             |    | 8  |
| <i>Attività di ricerca e sviluppo</i>                |    | 9  |
| <i>Offerta espositiva temporanea</i>                 |    | 10 |
| <i>Attività di comunicazione e relazioni esterne</i> |    | 11 |
| Interazioni  |    | 14 |
| Pianificazione                                       |    | 14 |
| Obiettivi e controlli di qualità                     |    | 16 |
| Responsabilità dei processi                          |    | 16 |
| Controller   |    | 16 |
| Progetti speciali                                    |    | 17 |
| Gruppi di lavoro                                     |    | 17 |
| Rappresentanza                                       |    | 19 |
| Partecipazione a organismi o a progetti esterni      |    | 19 |
| Organigramma   |    | 19 |
| Mansionari e Staff                                   |    | 19 |

## Sistema delle attività

### PREMESSA

Il Sistema delle attività è la risposta ordinata per capitoli alla domanda «cosa fa il Museo?». Si tratta dunque:

- della **premessa** necessaria alla definizione degli **obiettivi generali** (a medio e a lungo termine) del Museo e del complesso delle loro relazioni interne;
- del **presupposto logico** per la scrittura e l'aggiornamento periodico del **Piano di lavoro** e degli altri **documenti di organizzazione e di pianificazione** che specificano: gli **obiettivi concreti** (a breve termine) del Museo, la loro **agenda** e le **modalità** con le quali gli obiettivi concreti sono da raggiungere.



Sistema delle attività, obiettivi e *Piani di lavoro*

Il Sistema delle attività è, in altre parole, il **documento di funzionamento generale** che regola la struttura e l'articolazione interna delle attività del Museo. Esso è sostanziato dalla **Missione** e dai **Fini istituzionali** del Museo, dei quali declina operativamente i contenuti.

Il Sistema delle attività è riveduto e aggiornato costantemente, in particolare tenendo conto della crescita dell'istituzione, dei risultati da essa raggiunti e delle esperienze di gestione certificate attraverso il controllo di qualità.

➔ [doc. 1a.-c.] MISSIONE, FINI ISTITUZIONALI, POSIZIONAMENTO E TERRITORIO

#### AMBITI GENERALI E GENERI DI COMPORTAMENTO

Il MCL è un'**organizzazione mista**. Per quanto concerne il suo fondamentale compito di conservazione della memoria di una comunità, esso agisce come un ente che eroga servizi pubblici (**istituzione**) per i quali il cittadino contribuisce attraverso le rimesse fiscali. In tal senso esso ha una primaria e fondamentale utilità sociale, una durata teoricamente illimitata e un'attività regolata da principi etici che, da una parte, esprimono una tradizione culturale locale e, dall'altra, sono il risultato dell'applicazione di norme condivise a livello internazionale. Per quanto riguarda i meccanismi del suo funzionamento, della sua gestione economica e finanziaria e del suo sviluppo, il MCL si comporta invece come un'**impresa**, nel senso di un'organizzazione che produce beni e servizi procurandosi, con una politica razionale e programmata nel tempo, i capitali necessari a coprire una parte dei suoi costi. Data la sua natura di organizzazione mista (istituzione/impresa), i capitali sono in parte provenienti da rimesse pubbliche e in parte sono invece proventi, cioè ricavi provenienti dal mercato, in base al gradimento dell'offerta dei beni e dei servizi prodotti dal museo. Il rapporto percentuale dei proventi sul complesso delle risorse necessarie al funzionamento del museo costituisce l'**indice di autofinanziamento**.

Gli ambiti generali di attività del MCL sono i seguenti:

1. l'**ambito istituzionale**, che riguarda la tradizionale missione del museo, che è quella di conservare la memoria, non solo materiale, di una comunità, per quanto concerne il suo specifico settore di attività. Si tratta di un ambito in cui hanno particolare rilevanza la storia e il posizionamento territoriale del museo, le scelte fatte da chi lo ha gestito nel corso del tempo, nonché il valore che il museo possiede per la collettività e il sistema di rapporti politici che lo concerne;
2. l'**ambito tecnico-scientifico**, che riguarda l'insieme dei compiti di ricerca, di formazione e di conservazione e restauro, definito sulla base del posizionamento settoriale, delle vocazioni disciplinari e dell'entità del patrimonio conservato;
3. l'**ambito divulgativo**, che comprende l'insieme delle attività volte a mantenere e ad accrescere la visibilità del museo e a valorizzarne il patrimonio, comprese le esposizioni temporanee realizzate sia all'interno della propria sede, sia in altri luoghi;
4. l'**ambito organizzativo**, che riguarda la definizione e il periodico adeguamento della struttura e del modello di funzionamento, sia verso l'interno, sia nel contesto di più ampi raggruppamenti (sistemi, reti, «poli culturali», etc.) di carattere territoriale

- o amministrativo, sia nelle diverse forme date dallo sviluppo di collaborazioni, interazioni e sinergie con i diversi *partner*;
5. l'**ambito gestionale**, che riguarda i metodi e gli obiettivi della conduzione del museo, fra i quali la pianificazione e la programmazione economica e finanziaria rivestono un ruolo di decisiva importanza.

Le attività del Museo hanno significati e rilevanze diverse, in relazione alle forme di organizzazione compresenti nella struttura di funzionamento e, di conseguenza prevedono **generi di comportamento** che hanno, a seconda degli ambiti, una maggiore o minore prevalenza di uno dei due modelli in questione.

| Ambito di attività  | Genere di comportamento prevalente:<br>in grigio l'ente pubblico, in nero l'impresa |
|---------------------|---|
| Istituzionale       |   |
| Tecnico-scientifica |   |
| Divulgativa         |   |
| Organizzativa       |   |
| Gestionale          |   |

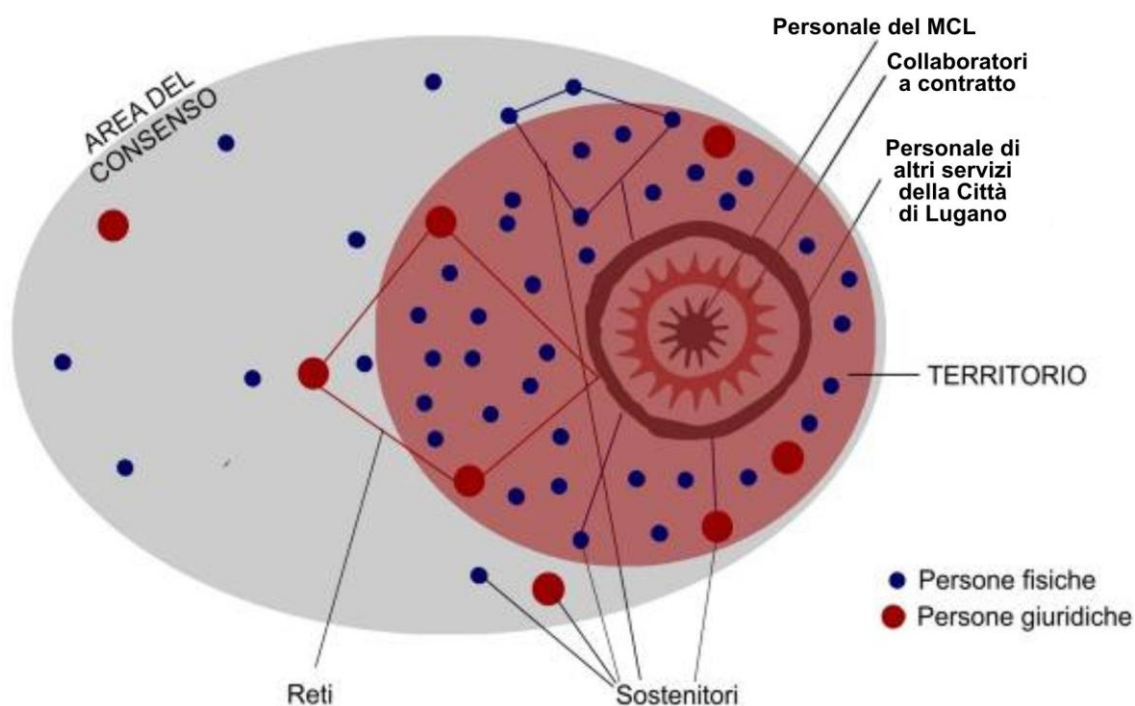
Ambiti di attività e genere di comportamento prevalente del MCL.

#### GLI ASSI STRATEGICI

Al livello più generale, preso atto della missione e dei fini istituzionali, e dei generi di comportamento prevalenti nei diversi ambiti in cui il MCL opera, il Sistema delle attività prevede cinque diversi **assi strategici d'intervento**, i quali riguardano:

1. il continuo miglioramento dell'**organizzazione del lavoro** sulla base delle esperienze pregresse e della sperimentazione delle più moderne metodiche gestionali. Fondamenti di tale organizzazione sono la pianificazione, la programmazione, la trasparenza dell'interazione fra attività e sistema contabile e il controllo di qualità. Fa parte integrante del primo asse strategico anche il sostegno della crescita delle **motivazioni** al lavoro, delle **competenze** e del livello di **autonomia** nella gestione dei processi di lavoro del personale dipendente e dei collaboratori tecnici e scientifici del Museo;
2. la crescita dell'**area del consenso** intorno al Museo, costituita dal pubblico indifferenziato, dagli utenti organizzati, da enti e istituzioni e da gruppi concertati di sostenitori.

Obiettivo esplicito dei primi due assi strategici è anche il raggiungimento, e il mantenimento nel tempo, di una **Certificazione di conformità secondo la norma ISO 9001**, fondata sulla base dei principi di organizzazione dati dal presente documento.



Le attività del Museo: sostenitori, reti, territorio e area del consenso

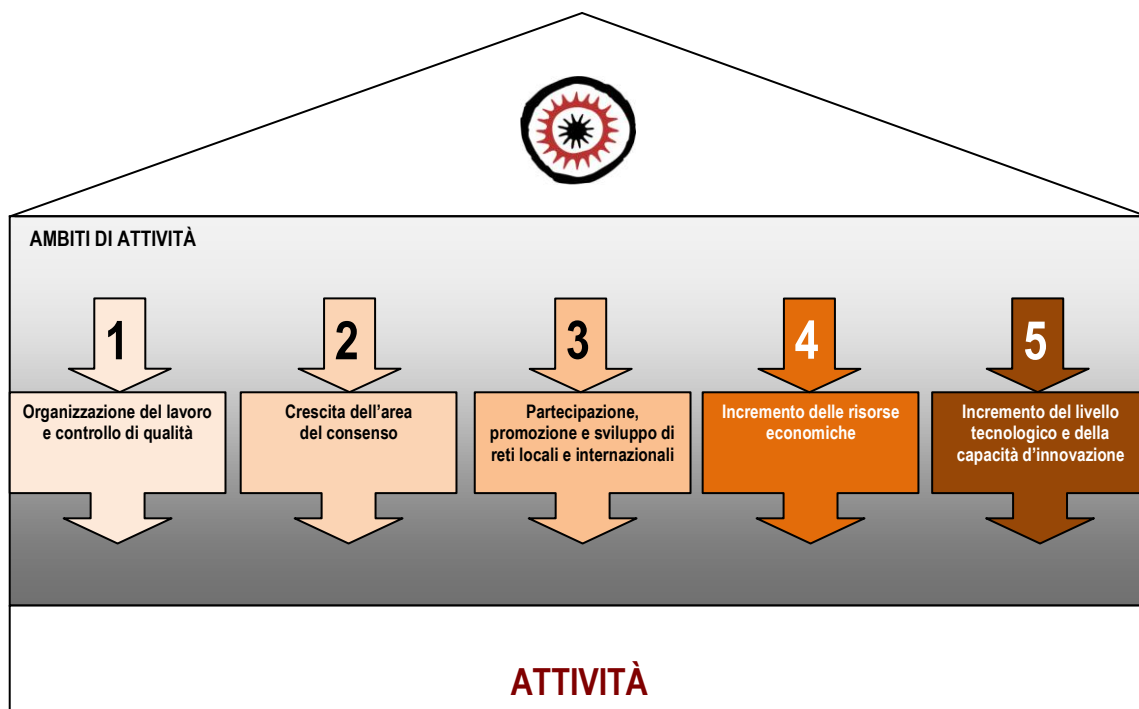
3. La promozione e la partecipazione a **reti locali e a reti internazionali**, anche al fine di generare **sinergie operative** ed **economie di scopo**, migliorando progressivamente le proprie prestazioni e i risultati attesi, attraverso il confronto e la collaborazione, a diversi livelli. Fanno parte integrante di tale asse strategico anche le **politiche di gestione** volte:
- all'armonizzazione del Sistema delle attività del Museo all'interno del **Dicastero Attività Culturali** della Città di Lugano, di cui il Museo è parte integrante e trainante;
  - alla stesura di **accordi quadro** che determinino piattaforme di collaborazione periodica di carattere programmatica, sia a livello territoriale, sia a livello progettuale (senza vincoli territoriali), con soggetti qualificati, pubblici e privati, per la promozione delle attività che hanno a che fare con la missione e i fini istituzionali del Museo;
  - alla costituzione di **gruppi e reti di soggetti qualificati** (associazioni temporanee e consorzi), anche per la richiesta di contributi o per l'accesso a risorse aggiuntive per lo svolgimento di attività ordinarie e straordinarie del Museo;
  - allo svolgimento di **attività continuative di ricerca**, anche in paesi extraeuropei, partecipando a progetti, di diversa natura, che abbiano come

obiettivo la salvaguardia e il rafforzamento delle identità locali e fini di pacifica **cooperazione e sviluppo** culturale;

- all'inserimento delle attività e della comunicazione del Museo all'interno di **piattaforme e network di carattere digitale**, anche per la condivisione e la divulgazione democratica delle fonti e delle conoscenze a livello globale.

Fra gli obiettivi impliciti del terzo asse rientra anche la continua attenzione rivolta dalle attività del Museo alla **crescita culturale della collettività locale**, con un atteggiamento di apertura e in spirito di servizio.

4. L'**incremento delle risorse**, in particolare di quelle derivate da **autofinanziamento**, e la conservazione, valorizzazione e incremento del **patrimonio** artistico, archivistico e librario del Museo;
5. l'**accrescimento del livello tecnologico** e della continua **capacità d'innovazione**, sia al livello dell'organizzazione, sia al livello delle attività, comprese -in particolar modo- la ricerca, l'offerta al pubblico di servizi e prodotti culturali e la comunicazione.



Gli assi strategici d'intervento del Museo

## LE ATTIVITÀ

Le attività del Museo sono organizzate secondo un sistema ordinato che può essere sintetizzato tenendo in considerazione quattro diversi **insiemi** che chiameremo:

- A. **attività generali;**
- B. **attività di ricerca e sviluppo;**
- C. **offerta espositiva temporanea;**
- D. **comunicazione.**

Tali attività sono svolte e gestite:

- dal **personale dipendente del Museo**, che comprende anche professionalità e le mansioni trasversali alle attività svolte nell'ambito del Dicastero Attività Culturali;
- dai **collaboratori tecnici e scientifici del Museo**, che lavorano di volta in volta a progetti specifici e per una quantità limitata di tempo e che possono essere retribuiti anche da soggetti diversi dalla Città di Lugano, in virtù di accordi di collaborazione stipulati dal MCL e approvati dal Municipio di Lugano.

Il personale dipendente, e i collaboratori tecnici e scientifici, possono essere coadiuvati da **personale dipendente appartenente ad altri Servizi** del Comune di Lugano (es.: DSU, SOI, SIC, ISC), da **collaboratori in formazione** (stagisti, tirocinanti, persone soggette a servizio civile) e da **collaboratori in residenza temporanea**.

Dal punto di vista della loro modalità d'esecuzione, le attività del Museo si dividono in **attività correnti** e in **attività di progetto**.

Le attività correnti sono attività continuative e abitudinarie, di norma descritte nei **mansionari** del personale e nei **regolamenti** dei diversi servizi interni.

Le attività di progetto sono attività a termine (anche di lunga durata) che, di norma, prevedono una specifica programmazione e pianificazione (progetto).

La suddivisione del carico di lavoro nei due tipi di attività varia in modo significativo a seconda dei livelli e delle aree di attività in questione, da un massimo di attività correnti per le attività di accoglienza, sorveglianza e manutenzione ordinaria, a un massimo di attività di progetto per le attività di ricerca.

I quattro insiemi raggruppano **17 livelli** (numerati con cifre romane) e **35 aree** (numerate con cifre arabe), che sintetizzano operativamente il complesso di tutte le attività del MCL.

*Attività generali* - Le attività generali derivano dall'esistenza stessa del Museo, dal suo patrimonio, nonché dagli obiettivi, dai principi e dagli *standard* che esso possiede. Si tratta di attività che, in parte, hanno anche una loro ragione d'essere a prescindere dalle politiche di sviluppo, di comunicazione e d'esposizione che il Museo sceglie di darsi.

Nello specifico si tratta:



- I. del **funzionamento generale** amministrativo e dell'organizzazione dei processi di lavoro, compresi quelli che riguardano le attività di segreteria, la pianificazione economica, la contabilità, l'aggiornamento degli *standard* operativi e delle metodiche per il controllo di qualità, la manutenzione degli spazi, l'accoglienza del pubblico, la custodia e la sorveglianza del patrimonio del Museo;
- II. della **conservazione e del restauro** del patrimonio d'arte e di cultura materiale del Museo che, oltre alle attività che comportano un'azione diretta sull'opera, comprende anche: la gestione dei **depositi**, dell'**officina** e del **laboratorio fotografico**; la gestione delle sale espositive; le attività tecniche e logistiche legate alla conservazione e al restauro;  
Di tale area fanno parte anche tutte le attività che riguardano:
  - la **conservazione preventiva**, e cioè l'insieme delle attività volte alla tutela dei manufatti attraverso operazioni indirette, e cioè intervenendo sull'ambiente circostante;
  - la **museotecnica**, e cioè le attività che permettono di realizzare le condizioni materiali (compresi supporti, contenitori, etc.) affinché l'ambiente circostante i manufatti sia il più compatibile possibile con le esigenze della loro conservazione;
  - la progettazione, l'**allestimento** e la manutenzione delle esposizioni, incluse quelle temporanee.
- III. della **gestione delle collezioni** d'arte e cultura materiale e del loro studio e valorizzazione, compreso l'**aggiornamento del Catalogo informatizzato delle opere**. Di tale livello fanno parte anche tutte le attività indirizzate all'**accrescimento del patrimonio museale**, compresi i rapporti con i donatori;
- IV. delle attività di **documentazione** che comprendono anche la conservazione e la gestione della Biblioteca e dell'Archivio che custodisce materiali di carattere iconografico, fotografico, sonoro e filmico. Tali attività comprendono anche la **valorizzazione e l'accrescimento del patrimonio bibliografico e documentario**;
- V. dei **servizi a terzi** e delle consulenze al pubblico (attività esterne).

*Attività di ricerca e sviluppo* - Le attività di ricerca e sviluppo costituiscono il **motore dell'attività museale** e agiscono come **strumento d'interconnessione organica del sistema generale**. Più specificamente esse riguardano:

- VI. la **ricerca** su temi di antropologia e arte, sia sul campo (mediante gli strumenti epistemologici forniti dal metodo etnografico), sia attraverso gli studi di carattere storico-critico, con un particolare interesse alla definizione di modelli operativi di



carattere multidisciplinare. Un secondo settore di ricerca è relativo alla museologia, alla museografia e alle discipline inerenti la conservazione e il restauro.

Di tale livello fanno parte anche tutte le attività di gestione e sviluppo delle attività del **Centro di Ricerca e di Documentazione**, le relazioni con i collaboratori esterni e la segreteria del **Comitato scientifico** del Museo;

- VII. le attività seminariali e d'**alta formazione**, comprese le attività periodiche realizzate in collaborazione con le università e gli istituti di alta cultura. Tali attività sono particolarmente indirizzate alla realizzazione di programmi pluriennali su tematiche connesse alle diverse attività del Museo e al confronto scientifico, al più alto livello, dei risultati della ricerca scientifica del Museo e delle ipotesi di lavoro che sono alla base dei suoi progetti espositivi.

Di tale livello fanno parte anche le attività di **coordinamento e verifica amministrativa degli stage, dei tirocini** e delle attività delle **persone soggette a servizio civile**.

- VIII. le attività di **mediazione culturale** (servizi educativi) verso tutti i diversi *target* scolari e non scolari, compresa la gestione del **progetto «Dèibambini»**;
- IX. la **divulgazione degli esiti** delle attività di ricerca e sviluppo, nei diversi supporti (materiali di lavoro, pubblicazioni a stampa, pubblicazioni multimediali, etc.). Tale livello comprende sia i **rapporti con gli editori** per le collane di **cataloghi** delle collezioni e dei cicli espositivi del Museo, sia la curatela editoriale delle pubblicazioni interne e, in particolare, della **collana «Antropunti»**.

*Offerta espositiva temporanea* - L'**offerta espositiva temporanea** (livelli nn. X-XIV) deriva e dipende dai primi due insiemi di attività. Insieme all'esposizione permanente, le esposizioni temporanee, e tutto quanto concerne la loro gestione e valorizzazione, costituiscono una delle ragioni delle attività e dell'offerta culturale del Museo, declinata concretamente dai *Piani di attività* poliennali e dagli altri documenti di aggiornamento periodico della pianificazione e della programmazione delle attività.

Fra i requisiti previsti per l'offerta espositiva temporanea vi è anche la progettazione integrata all'interno del Dicastero Attività Culturali e con la rete dei *partner* privilegiati delle attività del Museo.

Il MCL progetta e realizza le sue esposizioni temporanee, articolandole in alcuni appuntamenti periodici:

- il primo ciclo è intitolato «**Altrarti**» ed è dedicato all'approfondimento monografico della complessità dei *valori* d'una particolare forma espressiva o di un particolare genere d'arte;



- il secondo ciclo è intitolato «**Esovisioni**» ed è dedicato all'esotismo nella fotografia d'arte, dal 1860 circa alla metà del Novecento;
- il terzo ciclo è intitolato «**Dèibambini**» e riguarda il rapporto pedagogico e creativo che nasce dall'accostamento dei più giovani all'arte etnica;
- il quarto ciclo è dedicato alla riflessione del rapporto fra tradizione e arte contemporanea nelle culture non-occidentali («**OrientArt**»);
- il quinto ciclo s'intitola «**Artàbasi**» ed è dedicato al rapporto e all'interazione dell'arte contemporanea occidentale con l'estetica e l'arte delle culture non-occidentali.

Ogni esposizione è accompagnata da un catalogo scientifico illustrato e prevede una serie di attività seminariali preparatorie e/o collaterali. Per esposizioni di minore entità può darsi anche la diffusione del catalogo o di *fanzine* in formato PDF, attraverso il sito del Museo; il ciclo «Artàbasi» prevede la realizzazione di un **libro d'arte** in tiratura limitata e numerata, firmato dall'autore.

Insieme ai cinque cicli espositivi periodici, il Museo realizza:

- esposizioni volte a presentare le sue **collezioni** o parte di esse, in particolare nel caso delle **nuove acquisizioni**;
- **esposizioni estemporanee**, in particolare nel caso di progetti che prevedono forme d'interazione produttiva con altri musei, istituzioni o soggetti pubblici e privati operanti nel settore dell'organizzazione, della produzione e della diffusione di eventi culturali. Le esposizioni estemporanee possono anche essere ideate, progettate e realizzate fuori sede. In tal caso, i progetti hanno specifiche evenienze scientifiche e divulgative o sono da considerare anche come mezzi per l'accrescimento del prestigio scientifico e/o delle risorse economiche del Museo.

Il MCL pone particolare cura per la **reiterazione** delle esposizioni dei suoi cicli in altre sedi, nazionali e internazionali, con la collaborazione sia della sua rete di *partner* museali e istituzionali, sia degli editori che pubblicano e distribuiscono le collane di cataloghi e le altre pubblicazioni del Museo, sia di imprese attive nella produzione di eventi culturali. Una particolare attenzione è rivolta all'individuazione di *partner* istituzionali e/o economici in grado di reiterare in tutto o in parte i cicli espositivi del Museo, anche in forme che prevedono un parziale adattamento dei *format* produttivi.

Il MCL di norma partecipa con una delle esposizioni dei suoi cicli al **tema comune previsto dalla programmazione del Dicastero Attività Culturali**.

*Attività di comunicazione e relazioni esterne* - Le attività di **comunicazione** e le **relazioni esterne** del Museo hanno l'obiettivo di presentare e permettere la fruizione dell'offerta museale e delle attività nel territorio e, fuori da questo, nell'ambito più esteso possibile, a cominciare dal bacino d'utenza definito nei *target* del *Piano triennale*

corrente. Le attività di comunicazione concorrono a precisare ed estendere l'area del consenso delle attività del Museo, individuando le migliori politiche per la **fidelizzazione** del suo pubblico. Le relazioni esterne agiscono, inoltre, per consolidare e accrescere la rete dei soggetti qualificati che sostengono le attività del Museo e per sostenere le politiche d'incremento delle quote di autofinanziamento, *in primis* attraverso le sponsorizzazioni. Tali attività consistono, in sintesi:

- XV. nella **comunicazione** del Museo e delle sue attività, comprese le campagne d'informazione e la creazione e la diffusione dei materiali promo-pubblicitari a stampa e in rete, e nelle attività dell'**ufficio stampa**, compreso il mantenimento e lo sviluppo dei rapporti con i *media*;
- XVI. nello svolgimento delle attività di **relazioni esterne**, per la divulgazione e la promozione del Museo in contesti specifici che possono offrire opportunità d'incremento della rete dei soggetti qualificati che sostengono le attività del Museo o di crescita delle risorse economiche a sua disposizione. In tale ambito, rivestono particolare rilievo le attività volte allo sviluppo dell'**Associazione Amici del Museo**, alla ricerca dei fondi (*fund raising*), all'individuazione e al mantenimento degli *sponsor* e al *venue hire*;
- XVII. nella gestione e nell'aggiornamento del **sito WEB** [www.mcl.lugano.ch](http://www.mcl.lugano.ch), nella pubblicazione periodica della *newsletter* e nella partecipazione a *network* attivi nella condivisione delle conoscenze attraverso la rete WEB.

La comunicazione del Museo può essere svolta da personale interno o da **società di servizio**. Costituendo il MCL una delle strutture culturali di richiamo culturale e turistico della Città di Lugano, la comunicazione delle sue attività è volta anche al consolidamento e alla crescita del profilo culturale e dell'immagine più generale della Città di Lugano. In base a tale considerazione, la comunicazione del MCL può essere svolta con la collaborazione del **Servizio di Informazione e Comunicazione** o di altri servizi all'uopo incaricati dalla Città di Lugano, all'interno delle politiche di comunicazione del Dicastero Attività Culturali. Il raccordo fra il Museo e il servizio che si occupa della comunicazione delle attività culturali della Città di Lugano è gestito periodicamente da un **gruppo di lavoro misto** costituito di volta in volta secondo necessità.

Nella tabella sinottica della pagina seguente è riassunto lo **Schema delle attività** del MCL, costituito da 35 diverse aree, raggruppate in 17 livelli e 4 insiemi. Tali aree esprimono sinteticamente il complesso ordinato delle attività previste dal Sistema delle attività e declinate in tutti i documenti di pianificazione, di gestione e di controllo, organizzativo ed economico, del Museo:

| Insiemi                                 | Livelli   | Arece   | Settori   |
|---|---|---|---|
| A.<br>Attività generali                 | I.<br>Funzionamento   | 01. Rappresentanza, coordinamento dei gruppi di lavoro e responsabilità generale della pianificazione, della programmazione e della gestione. Accordi di collaborazione |   |
|   |   | 02. Pianificazione e gestione economica e del personale, compresi i rendiconti e le statistiche   |   |
|   |   | 03. Aggiornamento e sviluppo degli <i>standard</i> operativi, dei processi di lavoro e delle metodiche per il controllo di qualità                                      |   |
|   |   | 04. Segreteria, amministrazione e gestione di attrezzature e materiali di consumo   |   |
|   |   | 05. Accoglienza, sorveglianza, <i>bookshop</i> e manutenzione ordinaria   |   |
|   | II.<br>Conservazione e museotecnica                         | 06. Gestione dei depositi, delle sale espositive e delle attività tecniche e logistiche   |   |
|   |   | 07. Conservazione e restauro delle opere, compresa la gestione dell'officina e del laboratorio fotografico  |   |
|   |   | 08. Allestimenti espositivi e museotecnica, compresa la progettazione   |   |
|   | III.<br>Gestione delle collezioni                           | 09. Attività di studio e valorizzazione delle collezioni compresa la gestione della Fototeca e l'aggiornamento del <i>Catalogo informatizzato</i>                       |   |
|   |   | 10. Accrescimento delle collezioni, compreso il rapporto con i donatori   |   |
|   | IV.<br>Documentazione                                       | 11. Biblioteca, compresi i rapporti col Sistema bibliotecario ticinese  |   |
|   |   | 12. Archivio, compresa la gestione dell'archivio iconografico digitale  |   |
|   | V. Servizi  | 13. Servizi a terzi   |   |
| B.<br>Ricerca e sviluppo                | VI.<br>Ricerca e alta formazione                            | 14. Comitato scientifico  |   |
|   |   | 15. Relazioni istituzionali   | Attività e relazioni in ambito accademico, relazioni scientifiche con istituzioni, enti pubblici e fondazioni |
|   |   |   | Partecipazione ad associazioni e reti scientifiche  |
|   |   | 16. Ricerca   | Attività di ricerca dello Staff   |
|   |   |   | Attività dei ricercatori a contratto  |
|   |   | 17. Attività seminariali  | Conferenze, seminari e convegni   |
|   | Conferenze e seminari propedeutici alle attività espositive |   |   |
|   | 18. Stage, tirocini, persone soggette a servizio civile     |   |   |
|   | VII. Mediazione culturale                                   | 19. Attività ordinarie compreso il supporto alle attività collaterali (eventi)  |   |
|   |   | 20. Progetto «Dèibambini»   |   |
| VIII.<br>Pubblicazioni                  | 21. Rapporti con gli editori                                |   |   |
|   | 22. Collana «Antropunti» e altre pubblicazioni interne      |   |   |
| C.<br>Attività espositive               | IX. «Atrarti»   | 23. Ideazione, progettazione, esecuzione e diffusione   |   |
|   | X. «Esovisioni»   | 24. Ideazione, progettazione, esecuzione e diffusione   |   |
|   | XI. «Dèibambini»  | 25. Ideazione, progettazione, esecuzione e diffusione   |   |
|   | XII. «OrientArt» e «Artàbasi»                               | 26. Ideazione, progettazione, esecuzione e diffusione   |   |
|   | XIII. Collezioni ed esposizioni estemporanee                | 27. In sede (Ideazione, progettazione, esecuzione e diffusione)   |   |
|   |   | 28. Fuori sede (Ideazione, progettazione, esecuzione e diffusione)  |   |
| D.<br>Comunicazione e relazioni esterne | XIV.<br>Comunicazione                                       | 29. Promozione e divulgazione, compresa la realizzazione di materiali promo-pubblicitari e il <i>merchandising</i>  |   |
|   |   | 30. Ufficio stampa, compreso il mantenimento e lo sviluppo dei rapporti con i <i>media</i>  |   |
|   | XV.<br>Relazioni esterne                                    | 31. Relazioni esterne, compresi i rapporti con l'Associazione Amici del Museo   |   |
|   |   | 32. Ricerca fondi. Mantenimento e sviluppo dei rapporti con gli <i>sponsor</i> e i contributori istituzionali.  |   |
|   |   | 33. <i>Venue hire</i>   |   |
|   | XVI. WEB  | 34. Gestione dei contenuti del sito, redazione della <i>newsletter</i> e partecipazione a <i>network</i> per la condivisione delle conoscenze via WEB.                  |   |

Schema delle attività del MCL

### INTERAZIONI

Le attività del Museo non costituiscono naturalmente comparti a se stanti, ma sono articolate in un **complesso organico d'interazioni funzionali** che richiede un'elevata **trasparenza dei processi** per tutti coloro che sono implicati, a diverso titolo, nel Sistema delle attività.

Nella seguente tabella riassumiamo il discorso in un modello semplificato che tiene conto delle principali interazioni dinamiche fra i livelli di attività che compongono il Sistema del MCL. Le frecce indicano il verso dell'interazione di servizio che può essere dall'attività in ascissa verso quella in ordinata (▶), viceversa (▼) o reciproca (▶▼). L'area delle pubblicazioni è inclusa nella ricerca; i diversi cicli espositivi sono stati raggruppati sotto la voce «Esposizioni temporanee»:

| Livelli                           | A. Attività generali |     |      |     |    | B. Ricerca e sviluppo |      |       | C. Esposizioni temporanee | D. Comunicazione |      |       |
|-----------------------------------|----------------------|-----|------|-----|----|-----------------------|------|-------|---------------------------|------------------|------|-------|
|                                   | I.                   | II. | III. | IV. | V. | VI. IX.               | VII. | VIII. | X.-XIV.                   | XV.              | XVI. | XVII. |
| I. Funzionamento                  |                      | ▶   | ▶    | ▶   | ▶  | ▶                     | ▶    | ▶     | ▶                         | ▶                | ▶    | ▶▼    |
| II. CRMA                          |                      |     | ▼    | ▼   | ▶  | ▶                     | •    | ▼     | ▶                         | ▼                | ▼    | ▼     |
| III. Gestione delle collezioni    |                      |     |      | ▼   | ▼  | ▼                     | ▶    | ▶▼    | ▶▼                        | ▼                | ▼    | ▼     |
| IV. Documentazione                |                      |     |      |     | ▶  | ▶▼                    | ▶▼   | ▶▼    | ▶▼                        | ▶▼               | ▶▼   | ▶▼    |
| V. Servizi                        |                      |     |      |     |    | ▼                     | •    | •     | •                         | ▼                | ▼    | ▼     |
| VI. e IX. Ricerca e Pubblicazioni |                      |     |      |     |    |                       | ▶    | ▶     | ▶                         | ▼                | ▼    | ▼     |
| VII. Alta formazione              |                      |     |      |     |    |                       |      | ▶▼    | ▶▼                        | ▼                | ▶▼   | ▼     |
| VII.-VIII. Mediazione culturale   |                      |     |      |     |    |                       |      |       | ▶▼                        | ▼                | ▶▼   | ▼     |
| X.-XIV. Esposizioni temporanee    |                      |     |      |     |    |                       |      |       |                           | ▼                | ▶▼   | ▼     |
| XV. Comunicazione                 |                      |     |      |     |    |                       |      |       |                           |                  | ▶▼   | ▼     |
| XVI. Relazioni esterne            |                      |     |      |     |    |                       |      |       |                           |                  |      | ▶▼    |
| XVII. WEB                         |                      |     |      |     |    |                       |      |       |                           |                  |      |       |

▶ ▼ Verso dell'interazione funzionale  
• Assenza d'interazione funzionale

Il Sistema delle attività e le sue interazioni funzionali

### PIANIFICAZIONE

La pianificazione, la programmazione e il controllo di qualità delle attività del MCL derivano, in primo luogo dal **Piano di lavoro poliennale** (da tre a cinque anni, a seconda dei casi) che è presentato dalla Direzione del Museo all'attenzione del Municipio di Lugano. Qualora intervengano significative modifiche, il *Piano poliennale* può essere aggiornato da un *Piano di lavoro [specifico]*. Gli aggiornamenti di minore entità e lo scadenziario sono invece, riportati nel **Cronoprogramma delle attività espositive**, nella **Tavola di pianificazione delle attività di progetto** e nei **Programmi** delle singole attività di progetto, che sono aggiornati periodicamente e

comunicate alla Direzione e al Responsabile del Dicastero delle Attività Culturali. Le attività correnti sono, di norma, quelle descritte dai **mansionari** e dai **regolamenti** e solo in casi straordinari, si prevede di tenerne una specifica rendicontazione. Gli elementi generali del processo di pianificazione sono sintetizzabili come segue:

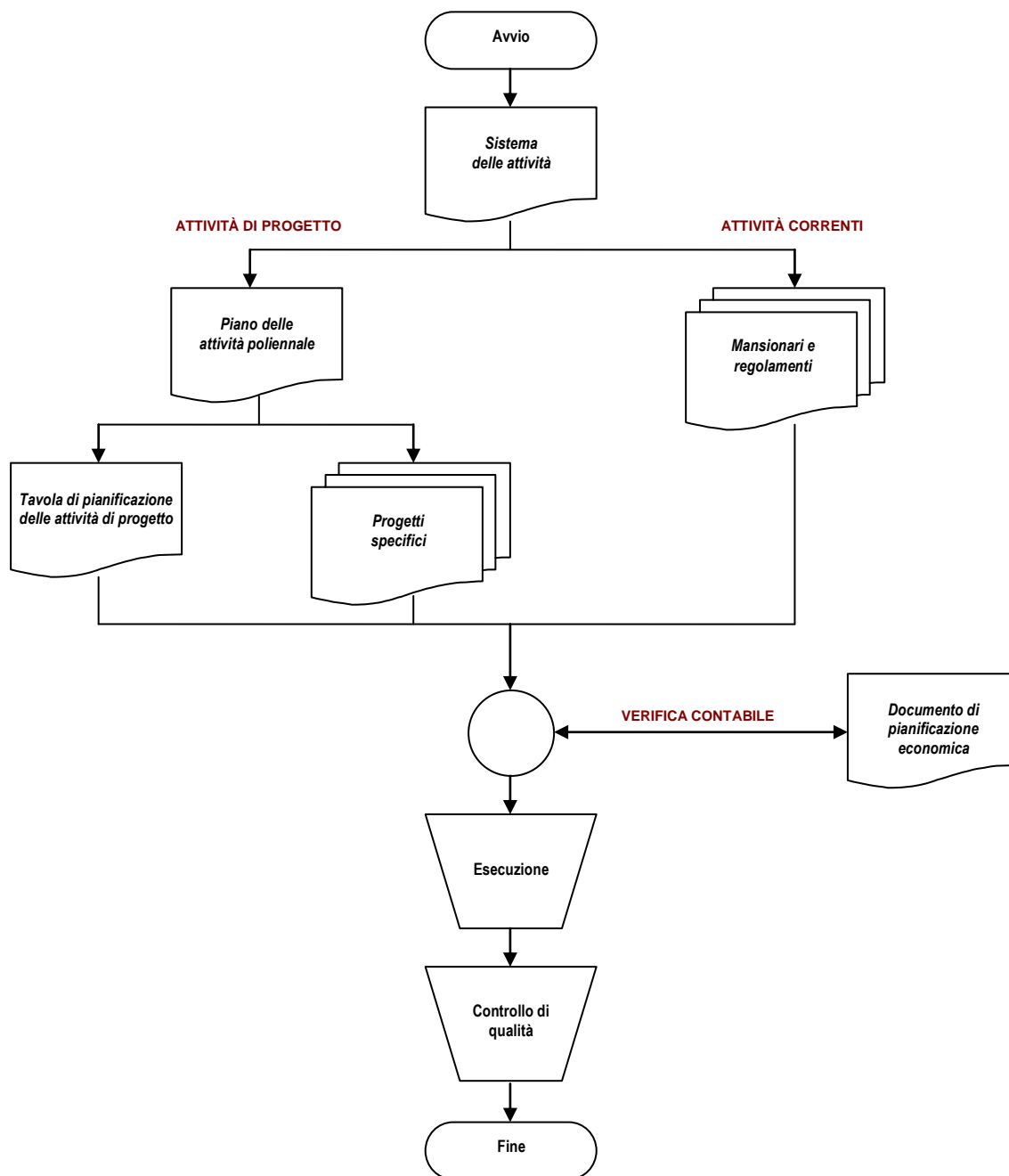


Diagramma di flusso semplificato dei processi di pianificazione del lavoro

### OBIETTIVI E CONTROLLI DI QUALITÀ

Gli **obiettivi** delle attività del Museo delle Culture sono individuati periodicamente, sia a **livello qualitativo**, sia a **livello quantitativo**, per ciascuna delle 35 diverse aree di lavoro. La loro **esplicita previsione** costituisce parte integrante dei piani di lavoro poliennali e dei loro periodici aggiornamenti. Il controllo di qualità è effettuato secondo la natura degli obiettivi e può essere sintetizzato secondo quanto espresso dal seguente grafico:

|                      |  |  |
|----------------------|--|--|
| CONTROLLI DI QUALITÀ | Funzionamento dell'organizzazione  | Flussi, tempi, grado di soddisfazione interno (personale dipendente), grado di efficienza dei processi                     |
|                      | Rispetto delle norme ISO 9001<br>Rispetto degli <i>standard</i> di funzionamento |  |
|                      | Raggiungimento degli obiettivi qualitativi attesi                                | <i>Attività correnti</i> , secondo gli standard e i regolamenti<br><i>Attività di progetto</i> , secondo i piani di lavoro |
|                      | Raggiungimento degli obiettivi quantitativi minimi                               | Rispetto delle previsioni contabili e dei parametri numerici prefissati  |

Natura degli obiettivi e relativi controlli di qualità svolti dal MCL

### RESPONSABILITÀ DEI PROCESSI

Nel caso di attività correnti, si ha di norma un **responsabile di processo** che fa capo a uno degli otto **Gruppi di lavoro** in cui è articolato l'organigramma del Museo. Per il raggiungimento di specifici obiettivi, il responsabile di processo può richiedere, se necessario, la collaborazione di altri membri del suo o degli altri gruppi di lavoro.

Nel caso di attività correnti, si ha di norma un responsabile di processo che fa capo a uno dei gruppi di lavoro in cui è articolato l'organigramma del Museo. Nel caso di attività di progetto, si costituiscono in genere **gruppi *ad hoc*** che si danno autonome norme di funzionamento, fondate sul **principio della massima economicità degli impieghi di risorse e di lavoro** e nominano al loro interno un **responsabile di processo**.

### CONTROLLER

I gruppi di progetto prevedono in genere anche la presenza di un *controller* che ha il compito di **monitorare** costantemente l'avanzamento del lavoro e il rispetto dei tempi



previsti. Egli affianca il responsabile di progetto ed è in grado, in ogni momento, quando necessario, di sostituirlo provvisoriamente o prenderne il posto. Per quanto riguarda le esposizioni temporanee, il ruolo di *controller* è esercitato dal **responsabile del ciclo espositivo**. Il *controller* opera, insieme al direttore del Museo, il controllo di qualità che precede la chiusura dei processi e l'archiviazione dei relativi materiali di lavoro.

#### PROGETTI SPECIALI

Una particolare forma d'interazione funzionale è data dai **progetti speciali** che il Museo promuove, coordina, sviluppa e svolge da solo o, preferibilmente, in sinergia con uno o più soggetti qualificati della sua rete. Normalmente, i progetti speciali fanno capo alla direzione del Museo che può demandarne il coordinamento a un **responsabile di progetto** individuato per competenza fra il personale dipendente o fra i collaboratori scientifici del Museo.

#### GRUPPI DI LAVORO

I Gruppi di lavoro costituiscono insiemi di persone che svolgono mansioni simili e, in linea di principio, intercambiabili, per la realizzazione delle attività del MCL.

La struttura costituita dall'articolazione dei Gruppi di lavoro è l'**organigramma** del Museo. Tale struttura è definita secondo **il più efficiente compromesso possibile** fra il Sistema delle attività del Museo, che costituisce l'asse logico portante del modello organizzativo, e l'organigramma del Dicastero Attività Culturali di cui il Museo fa parte.

I gruppi di lavoro del MCL sono otto.

I primi cinque gruppi di lavoro, in pianta organica al MCL e con sede all'Heleneum, sono:

- I. **Direzione;**
- II. **Documentazione;**
- III. Laboratorio di Conservazione e museotecnica (**LCM**);
- IV. **Ricerca;**
- V. **Accoglienza.**

Gli altri gruppi, condivisi al momento con gli altri settori del Dicastero Attività Culturali del Comune di Lugano (Servizi generali), e con sede altrove, sono:

- VI. **Attività di alta formazione e mediazione culturale;**
- VII. **Comunicazione e relazioni esterne** (per la parte generale di comunicazione del MCL nell'ambito delle attività della Città di Lugano);
- VIII. **Attività amministrative e tecniche.**

La **comunicazione delle attività del Museo e del suo profilo operativo** è svolta da una società esterna e dipende dalla Direzione del Museo, in accordo con lo Staff.

Ciascun gruppo di lavoro svolge le attività contemplate nello schema generale delle attività del Museo secondo le connessioni riassunte nella seguente tabella. Le campiture grigie indicano attività svolte in prevalenza da strutture condivise col Dicastero Attività Culturali; le campiture arancioni quelle in prevalenza svolte da strutture esterne.

| Attività                               |   |   | Gruppi di lavoro  |
|--|---|---|---|
| Insieme                                | Livello                                     | Aree  |   |
| I.<br>Attività generali                | 1.<br>Funzionamento                         | Rappresentanza, pianificazione, gestione, <i>standard</i> | Direzione   |
|  |   | Accoglienza, sorveglianza e manutenzione ordinaria        | Accoglienza   |
|  |   | Amministrazione, servizi tecnici, logistica               | Attività amministrative e tecniche  |
|  |   | Segreteria  | Documentazione  |
|  | 2.<br>Conservazione e museotecnica          |   | Laboratorio CM  |
|  | 3.<br>Gestione delle collezioni             |   | Laboratorio CM, Ricerca   |
|  | 4.<br>Documentazione (Biblioteca, Archivio) |   | Documentazione  |
|  | 5.<br>Servizi a terzi                       |   | Documentazione, Laboratorio CM, Ricerca   |
| II.<br>Ricerca e sviluppo              | Ricerca e alta formazione                   | 6,<br>Ricerca   | Direzione, Laboratorio CM, Ricerca  |
|  |   | 7.<br>Alta formazione                                     | Alta formazione e mediazione culturale  |
|  | 8.<br>Attività educative                    |   |   |
|  | 9.<br>Pubblicazioni                         |   | Direzione, Laboratorio CM, Ricerca, Alta formazione e mediazione culturale                                      |
| III. (10-14)<br>Esposizioni temporanee |   |   | Direzione, Laboratorio CM, Ricerca, Alta formazione e mediazione culturale<br>Comunicazione e relazioni esterne |
| IV.<br>Comunicazione                   | 15.<br>Comunicazione                        |   | Direzione<br>Comunicazione e relazioni esterne  |
|  | 16.<br>Relazioni esterne                    |   | Direzione, Ricerca, Alta formazione e mediazione culturale, Comunicazione e relazioni esterne                   |
|  | 17.<br>WEB                                  |   | Documentazione,<br>Comunicazione e relazioni esterne  |

I Gruppi di lavoro implicati nella realizzazione del Sistema delle attività.

#### RAPPRESENTANZA

Il **rapporto con i responsabili degli altri servizi del Municipio** (in particolare DSU, ISC, INFOCOM, SOI) è compito del Direttore, che può nominare all'uopo un **delegato** scelto per competenza fra il personale dipendente o fra i collaboratori scientifici e tecnici del Museo. I rapporti con gli architetti e le maestranze del DSU, per la manutenzione degli edifici e degli allestimenti e la realizzazione delle esposizioni temporanee è di norma demandato al Responsabile del Laboratorio CM.

#### PARTECIPAZIONE A ORGANISMI O A PROGETTI ESTERNI

Fra le attività del Museo vi è anche la **partecipazione**, a tutti i livelli, **a commissioni di lavoro** e a **organismi scientifici**, nonché la partecipazione **a progetti speciali coordinati da altre istituzioni** museali, scientifiche o accademiche. In tutti questi casi, il Museo è rappresentato dalla sua direzione che può nominare all'uopo un **delegato** scelto per competenza fra il personale dipendente o fra i collaboratori scientifici del Museo.

#### PIANTA ORGANICA E ORGANIGRAMMA

La pianta organica e l'organigramma del Museo si strutturano sul Sistema delle attività e sulla base della centralità organizzativa dei **gruppi di lavoro** e dei **gruppi di progetto**. Le diverse aree d'intervento fanno sempre e comunque capo al Direttore, a uno dei ricercatori o dei responsabili di settore o di area. Ciascuna attività, sia di tipo continuativo sia di carattere episodico, ha un responsabile che si avvale della collaborazione del personale del Museo e dei collaboratori che sono coinvolti nelle diverse occasioni.

→  [doc. 3] ORGANIGRAMMA

#### MANSIONARI E STAFF

Le mansioni e gli impieghi del personale del MCL sono precisati per punti nei **Mansionari** che sono definiti e periodicamente aggiornati dal Direttore del MCL in accordo con il Servizio del Personale della Città di Lugano.

Le attività del MCL sono coordinate e gestite all'interno di specifici **Staff** (gruppi di lavoro che riuniscono personale con competenze diverse) che si riuniscono a cadenza periodica o secondo il bisogno.

→  [doc 4a.] MANSIONARI