



***Direzione Generale per la valorizzazione del  
patrimonio culturale***

*Linee guida in materia di affidamento dei servizi per il pubblico  
Integrazioni e aggiornamenti*

*Roma, 1 giugno 2010*

# La Direzione Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale

## Il potenziamento dei servizi al pubblico nei luoghi della cultura

Ai sensi del **D.P.R. 2-7-2009 n. 91** la Direzione Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale, tra i suoi compiti prioritari, in particolare:

svolge funzioni di indirizzo e controllo in materia di valorizzazione del patrimonio culturale statale

- cura il coordinamento con le regioni e con gli altri enti pubblici e privati interessati per l'elaborazione dei criteri di gestione, anche integrata, delle attività di valorizzazione, ai sensi degli **articoli 112 e 115** del Codice
- cura, nell'esercizio delle funzioni di valorizzazione, la predisposizione di modelli di bandi di gara e di convenzioni-tipo per l'affidamento dei servizi per il pubblico
- provvede all'incremento della qualità dei servizi resi dall'amministrazione, al monitoraggio ed alla revisione della carta dei servizi, anche con riguardo ai servizi per il pubblico resi in tutti gli istituti ed i luoghi della cultura dipendenti dal Ministero

## L'importanza dei servizi al pubblico nei luoghi della cultura

Le attività evidenziate in precedenza, strettamente correlate tra loro, sono tutte finalizzate anche a migliorare il grado di soddisfazione degli utenti dei musei e dei luoghi della cultura statali e, dunque, a costruire le basi per un progetto efficace di valorizzazione

In questi mesi, uno degli elementi principali di attenzione ha riguardato specificamente le modalità e la tipologia dei servizi al pubblico

L'importanza strategica dei servizi al pubblico ai fini della valorizzazione dei beni culturali e per il potenziamento dell'attività degli Istituti è un fatto ormai acclarato e dimostrato

Il percorso culturale e l'esperienza che il visitatore vive all'interno dei luoghi della cultura rappresentano il momento qualificante della fruizione del bene culturale

La presenza e la qualità dei servizi contribuiscono a migliorare l'esperienza dei visitatori e, in molti casi, ad ampliarne il numero

## L'integrazione alle linee guida

E' necessario precisare, in premessa, che il documento di integrazione alle Linee Guida predisposto rispetta l'impianto complessivo ed i principi basilari delle Linee Guida emanate nel marzo del 2009 e si pone esclusivamente l'obiettivo di chiarirne alcuni aspetti e di fornire indicazioni metodologiche e procedurali che siano applicabili nelle prossime attività di pianificazione dei servizi e del loro affidamento in concessione, fornendo un contributo utile per la progettualità, la pianificazione e le scelte di valorizzazione che restano di completa responsabilità degli Istituti periferici

# L'importanza del progetto di valorizzazione

Uno degli aspetti, su cui si è concentrata l'attenzione del documento di aggiornamento alle linee guida, ha riguardato l'importanza fondamentale che riveste la redazione, da parte degli Istituti responsabili dei siti, di un **progetto di valorizzazione** più esaustivo possibile, dal quale, successivamente, far discendere il progetto per i servizi al pubblico. Se ne elencano di seguito alcuni elementi qualificanti:

- il progetto culturale complessivo cui il sito o l'insieme di più siti che presentano affinità culturali tende (obiettivi culturali generali), almeno nel breve e medio periodo
- analisi delle risorse economico / finanziarie (ad esempio, disponibilità di progetti già finanziati per ampliamenti degli spazi disponibili per i servizi) e delle risorse umane e organizzative disponibili nel sito/siti oggetto della concessione; prerequisito alla successiva definizione del progetto di gestione
- individuazione dei contenuti del progetto gestionale (ad esempio, quali servizi, dove, come, con quale cronoprogramma, con quali risorse)

## Luoghi della cultura e territorio

In alcuni casi la valutazione di sostenibilità economica dei servizi potrebbe evidenziare serie difficoltà all'attivazione degli stessi

Risulta a questo punto necessario valutare **l'allargamento dell'aggregazione dei servizi attraverso forme di collaborazione con altre istituzioni museali regionali e locali, mediante la stipula di accordi così come previsto dall'art. 112 del Codice dei Beni Culturali**

La Direzione Generale fornirà, se richiesto, il proprio supporto tecnico-giuridico

## Istituzioni e imprese. Sinergie

Il risultato di queste attività dovrà essere un progetto di gestione dei servizi al pubblico efficace ed economicamente sostenibile, strettamente correlato al progetto di valorizzazione del sito

Il concessionario dovrà sostenere un ruolo propositivo di impresa, in grado di assicurare servizi sempre più efficienti per gli utenti/clienti dei musei e, a livello strategico, di generare sviluppo culturale ed economico per i musei e per il territorio in stretta sinergia con le stazioni appaltanti

## Alcune definizioni convenzionali

Per facilitare la comprensione dei punti che seguono:

- si indica con il termine generico di “sito” qualunque istituto e luogo della cultura
- è data una definizione convenzionale della dimensione di siti; per cui è
  - ✓ “piccolo” un sito con meno di 200.000 visitatori annui
  - ✓ “medio” un sito il cui numero di visitatori annuo sia maggiore o uguale a 200.000 e inferiore a 800.000
  - ✓ “grande” un sito che registri un numero di visitatori annuo maggiore o uguale a 800.000

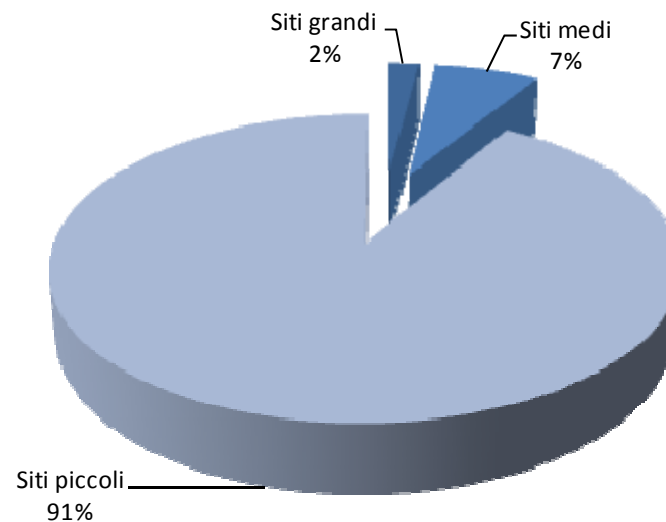
Si sottolinea che le definizioni precedenti sono convenzionali e non possono né devono essere utilizzate come unico fattore per determinare i possibili servizi da attivare e delle modalità di attivazione

## Nel panorama dei siti statali italiani, la maggior parte si configura come di dimensione “piccola”, secondo la definizione precedente

La figura seguente, basata sui dati SISTAN relativi al 2009, mostra come solo il 2% dei siti statali italiani si possa considerare “grande”: si tratta di 8 tra singoli siti e circuiti

I siti e circuiti di “media” dimensione sono 28 e rappresentano circa il 7% del totale; tra questi, 16 non hanno raggiunto, nel 2009, i 300.000 visitatori

La gran parte dei siti statali va quindi annoverata tra quelli di “piccola” dimensione



## Alcune considerazioni preliminari circa le opportunità di aggregazione o disaggregazione dei servizi

- 1 -

In quanto segue si forniscono, a titolo esemplificativo, alcune indicazioni circa gli elementi da considerare nel determinare il livello minimo di aggregazione verticale ed orizzontale, fermo restando che qualsiasi scelta deve essere commisurata alla strategia di valorizzazione della stazione appaltante

Gli elementi qui elencati possono riuscire utili per identificare con adeguato anticipo, in alcuni casi anche prima di aver valutato in modo accurato la sostenibilità economica dei servizi sui singoli siti o circuiti, l'opportunità di ricercare sinergie e collaborazioni a livello territoriale anche con istituti non statali

## Alcune considerazioni preliminari circa le opportunità di aggregazione o disaggregazione dei servizi

- 2 -

1. Sebbene costituisca un elemento molto rilevante nella valutazione delle opportunità di aggregazione o disaggregazione dei servizi, la dimensione non è un di per sé sufficiente per determinare le opportunità di aggregazione; è infatti necessario tener conto almeno di:
  - quanti siano i fruitori di ciascun servizio (per esempio, i visitatori paganti, nel caso della biglietteria)
  - il prezzo medio che pagano / la spesa media
  - la configurazione del sito (per esempio, la dislocazione dei servizi nel sito o nell'insieme di siti oggetto di analisi)

Per valutare preliminarmente gli elementi di cui sopra si può far riferimento ai dati SISTAN ed alla propria esperienza di stazione appaltante/Direzione museale

## Alcune considerazioni preliminari circa le opportunità di aggregazione o disaggregazione dei servizi

- 3 -

2. Fatta salva la necessità di eseguire analisi puntuali che tengano conto delle caratteristiche specifiche di ciascun sito o insieme di siti, la disaggregazione dei servizi per i siti piccoli e per la maggior parte di quelli di media dimensione non appare generalmente sostenibile o tale da rendere economicamente attraente la concessione, poiché i costi incidono maggiormente sui ricavi di quanto accada nei siti grandi; inoltre:
  - anche l'aggregazione verticale di tutti i servizi che generano ricavi può non produrre particolari efficienze, per esempio se la dislocazione dei servizi non permette di minimizzare il personale
  - l'unione di più siti piccoli e medi (aggregazione orizzontale) non sempre e non per tutti i servizi consente di recuperare efficienza (per esempio, si può pensare che due siti contigui condividano parte del personale, economizzando sui costi relativi, non è così tra due siti distanti) o di rendere economicamente attraente la concessione; in tali casi, e quando siano richieste rilevanti risorse per progetti o promozione, è necessario ampliare la dimensione dell'aggregato includendo tutti i servizi e siti – ove possibile, anche quelli con redditività importante

## Alcune considerazioni preliminari circa le opportunità di aggregazione o disaggregazione dei servizi

- 4 -

3. Ove anche la massima aggregazione (orizzontale e verticale) realizzabile nel contesto non porti a risultati economici interessanti sono da valutare le opportunità di:
  - allargare l'aggregazione attraverso forme di collaborazione con altri siti non statali, con caratteristiche di ragionevole omogeneità culturale e territoriale
  - agire sui canoni e sulle politiche di determinazione dell'aggio e delle royalty
  - prevedere un allungamento della durata della concessione (se si rientra nei casi previsti dalla legge)
  - valutare una razionalizzazione di aperture ed erogazione dei servizi, soprattutto sui siti minori

## Alcune considerazioni preliminari circa le opportunità di aggregazione o disaggregazione dei servizi

- 5 -

4. Ove l'affidamento disaggregato risulti economicamente sostenibile (teoricamente, ciò può accadere nei siti grandi e con elevate percentuali di fruitori di servizi) e sia considerato elemento determinante per la massima valorizzazione di un sito, nella sua valutazione, le stazioni appaltanti dovranno tener conto anche
  - degli impatti sotto il profilo organizzativo e della disponibilità presso la stazione appaltante di figure professionali sufficienti per numero e competenze a garantire il controllo ed il coordinamento dei concessionari, nonché la risoluzione delle eventuali conflittualità; in tal senso potrebbero essere utilmente esplorate sinergie tra stazioni appaltanti diverse ovvero le stazioni appaltanti identificano eventuali necessità di supporto di cui avvalersi nelle forme già definite al paragrafo 9 delle linee guida
  - dell'omogeneità e della numerosità e profondità delle inter-relazioni tra i diversi servizi

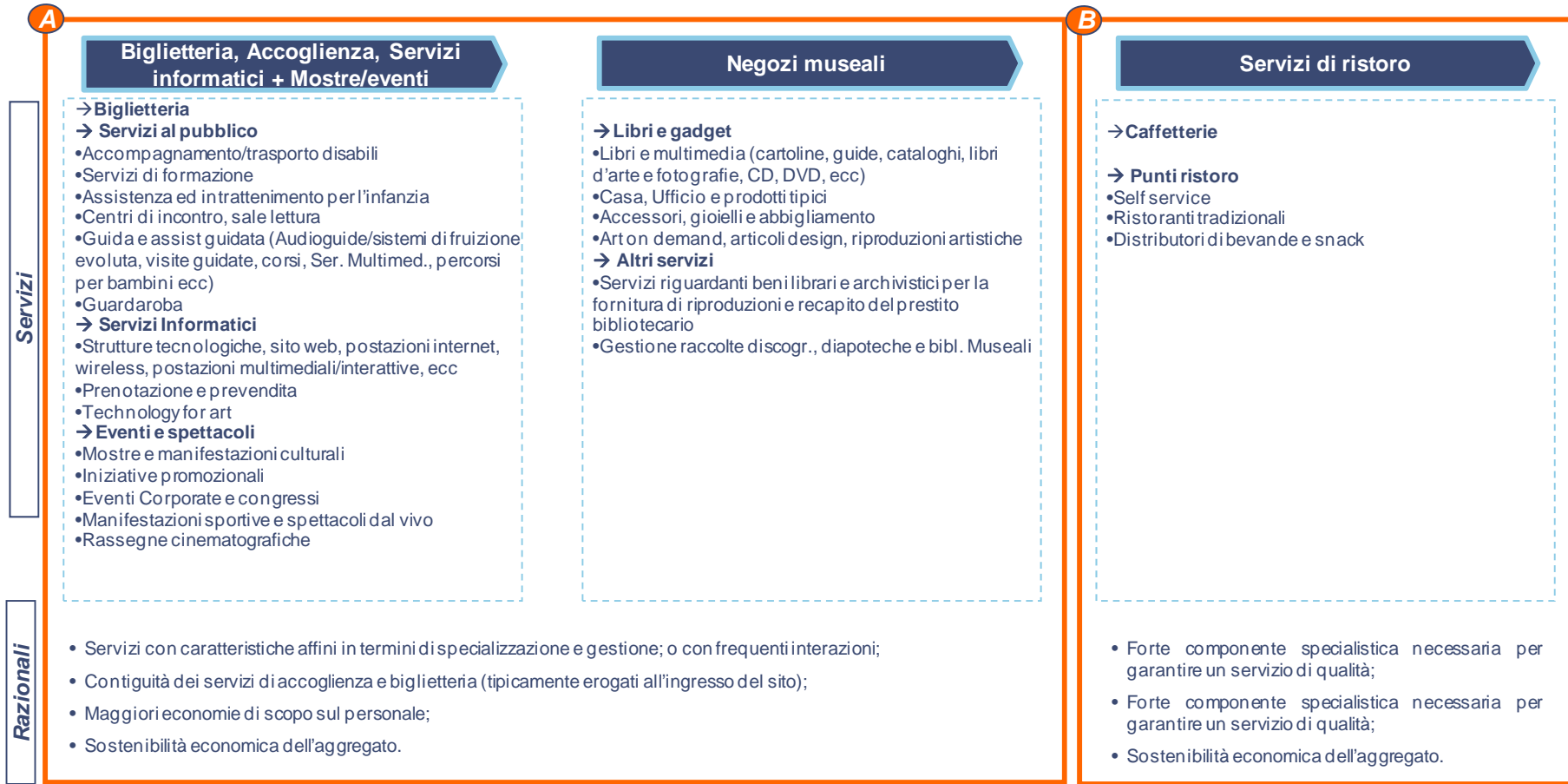
Fermo restando che aumentare la scala, attraverso la massima aggregazione compatibile dei siti facenti parte del perimetro della stazione appaltante, può facilitare l'attrazione di operatori che, per dimensioni ed organizzazione, dispongano dei mezzi per mantenere un'elevata qualità dei servizi o migliorarla nel tempo

## Due modelli esemplificativi di aggregazione dei servizi

Nelle pagine seguenti si propongono due possibili modelli di aggregazione verticale dei servizi per il pubblico, basati su considerazioni inerenti l'omogeneità e le relazioni tra servizi

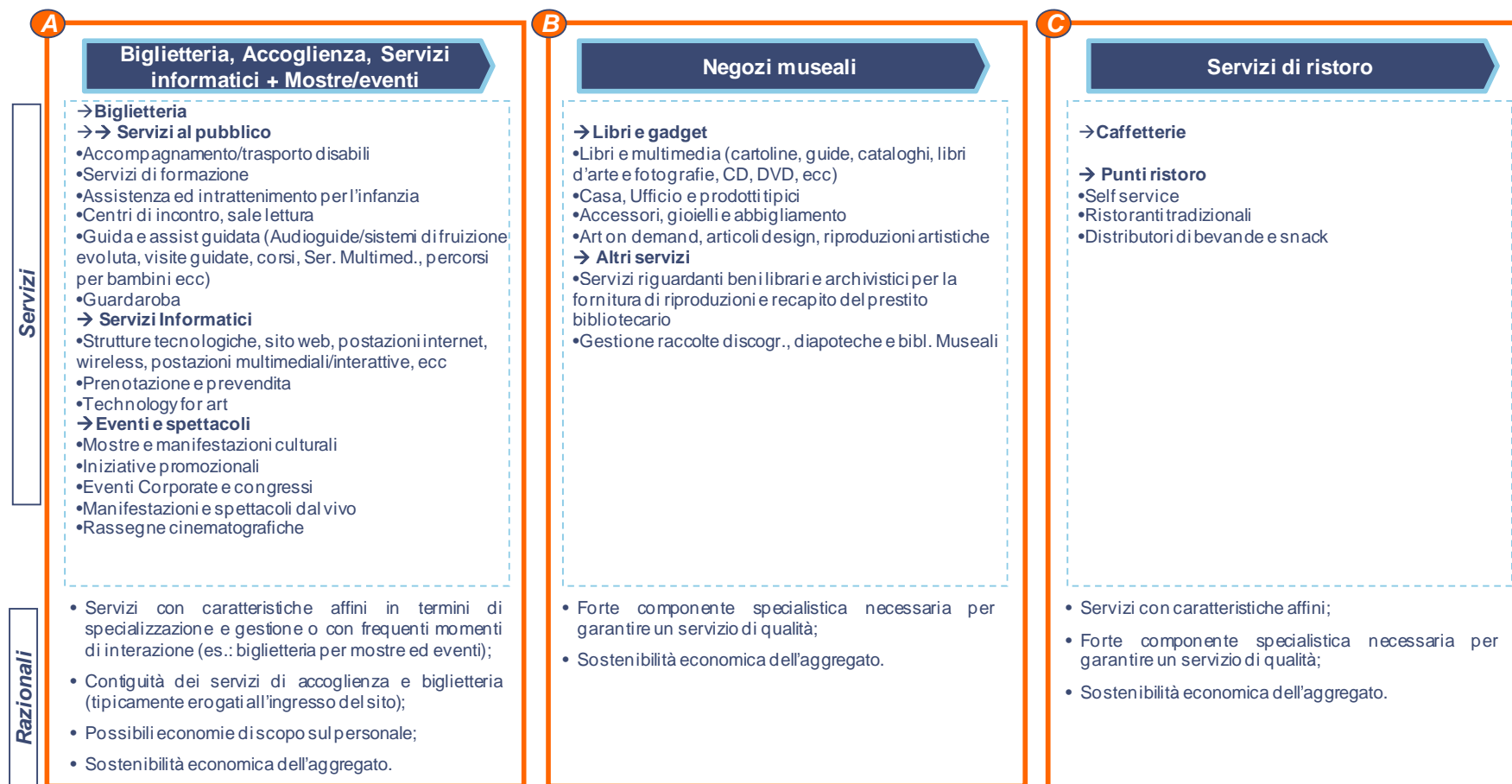
A seconda del contesto territoriale specifico, le aggregazioni verticali proposte nei modelli possono essere estese anche orizzontalmente a più siti

# Ipotesi di aggregazione dei servizi: “modello semi-specialistico”



Tale ipotesi di aggregazione ha l'obiettivo di garantire l'economicità complessiva dei servizi per la stazione appaltante, riducendo gli oneri di coordinamento, assicurando economie di scopo (ovvero sinergie sulle attività), limitando le conflittualità e la complessità contrattuale. La convenienza economica di questa ipotesi è tanto maggiore quanto maggiori sono la presenza di siti di piccola dimensione e la contiguità logistica dei siti

# Ipotesi di aggregazione dei servizi: “modello specialistico”



Tale modello di aggregazione dei servizi prevede un'elevata specializzazione e qualità dei servizi. Questo raggruppamento è applicabile a siti con buona economicità dei servizi in termini di numero di visitatori e di numero di fruitori per ciascun servizio. Facilita la partecipazione alle gare da parte di grandi operatori che possono realizzare economie di scala (ovvero sinergie sui volumi)

# Alcuni servizi, per le loro caratteristiche, sono generalmente in attivo o si prestano ad una più vantaggiosa integrazione orizzontale

- 1 -

L'integrazione orizzontale è perseguibile, ove ve ne siano le condizioni, per tutti i servizi

Ciò premesso, in quanto segue si identificano alcuni servizi che, per le loro caratteristiche,

- presentano, in generale, un rapporto ricavi/costi vantaggioso anche su siti piccoli
- o permettono, almeno in determinate situazioni, di generare maggiori sinergie sui costi in caso di integrazione orizzontale, consentendone l'attivazione anche su siti di piccola dimensione

## Alcuni servizi, per le loro caratteristiche, sono generalmente in attivo o si prestano ad una più vantaggiosa integrazione orizzontale

- 2 -

- Audioguide: sono un servizio generalmente in attivo anche sui siti piccoli (se la vendita è eseguita dal personale di biglietteria) e, in genere, è possibile chiedere ai concessionari investimenti per migliorarne la tipologia (audioguide “intelligenti”)
- Visite didattiche: attraverso un’adeguata programmazione, è possibile ottimizzare l’uso del personale per le visite didattiche, realizzando sinergie tra più siti, per i quali tuttavia è generalmente richiesta la contiguità territoriale; ciò ovviamente implica l’affidamento congiunto dello stesso servizio su più siti in una data area
- Prenotazione e prevendita: sono servizi che, se eseguiti prevalentemente con l’uso di adeguata tecnologia (internet) risultano in attivo. In ogni caso, anche quando siano eseguiti da un call center, permettono sinergie di costo tra siti diversi, anche distanti tra loro

Alcuni servizi, per le loro caratteristiche, sono generalmente in attivo o si prestano ad una più vantaggiosa aggregazione orizzontale

- 3 -

- Ragionamenti del tutto analoghi si possono fare nell'ambito della comunicazione e della promozione, così come della gestione dei siti internet e dell'e-commerce, attività che richiederebbero forte specializzazione, importanti investimenti e coerenza di messaggi e di obiettivi, per i quali azioni di sviluppo o almeno coordinamento a livello territoriale possono moltiplicare le sinergie sui costi, garantire il reperimento di risorse sufficienti per affidare il servizio ad imprese specializzate e, in alcuni casi, minimizzare il rischio di polarizzare ulteriormente l'attrazione sui siti già oggi grandi e famosi
- Laboratori multimediali: nei siti medi e grandi che registrano un'elevata affluenza di scolaresche o pubblico prevalentemente giovane, i laboratori multimediali possono costituire una modalità di valorizzazione del sito che potrebbe risultare non in perdita, nonostante gli elevati costi iniziali

# Analisi di sostenibilità economica – fasi preliminari

- 1 -

L'analisi di sostenibilità economica per ciascun servizio aggiuntivo (inclusa la biglietteria) ed i diversi aggregati ipotizzabili è un elemento fondamentale a supporto delle decisioni sulla gestione dell'affidamento e sul livello di integrazione

Quanto segue vuole fornire alle stazioni appaltanti un'indicazione metodologico / procedurale nell'esecuzione dell'analisi suddetta, sempre senza alcuna pretesa di esaustività o generalità

In linea di principio, e fatte salve le specificità ed i dettagli da analizzare caso per caso, l'analisi di sostenibilità economica dovrebbe partire dai piani strategici delle stazioni appaltanti e comprendere, come passi preliminari:

- il censimento dei servizi attuali con le loro caratteristiche
- l'identificazione dei miglioramenti richiesti ai servizi esistenti e dei nuovi servizi che si pianifica di attivare nel corso della concessione

# Analisi di sostenibilità economica – fasi preliminari

- 2 -

Il censimento dei servizi attuali, con le loro caratteristiche, include l'individuazione, per ciascun servizio (ove applicabile) de:

- la configurazione logistica dei servizi: dislocazione nell'ambito di ciascun sito, pianta e metri quadri disponibili, suddivisioni interne, numero e disposizione dei punti di accesso, stato di conservazione, eventuali vincoli architettonici o paesaggistici, stato degli impianti (ove necessario), allestimenti eventualmente disponibili ai nuovi concessionari (per esempio, il banco per la biglietteria)
- i contenuti del servizio offerto (per esempio, la tipologia di biglietti prodotti, il numero, la tipologia e le funzioni minime dei varchi di controllo accessi o, per i negozi, le categorie merceologiche offerte con le relative percentuali, la numerosità e la tipologia di cataloghi e guide ecc.)
- le modalità di erogazione del servizio (per esempio, giorni/orari di apertura del servizio, canali di vendita, eventuali livelli di servizio presenti)
- le risorse allocate al servizio (numero e, ove necessario, caratteristiche del personale addetto al servizio, suddiviso tra personale proprio della soprintendenza e del concessionario)

# Analisi di sostenibilità economica – fasi preliminari

- 3 -

L'identificazione dei miglioramenti o cambiamenti richiesti ai servizi esistenti e dei nuovi servizi che si pianifica di attivare nel corso della concessione dovrebbe comprendere eventuali:

- variazioni alla configurazione logistica dei servizi (per esempio: ampliamento/riduzione/modifica o diversa dislocazione degli spazi, apertura di punti di accesso esterni al sito, lavori di restauro, ristrutturazione, riqualificazione ecc. previsti e loro durata)
- modifiche ai contenuti o alle modalità di erogazione dei servizi (per esempio, ricorso a nuove tecnologie, apertura di nuovi canali di vendita, nuovi allestimenti, cambiamenti o flessibilità negli orari di erogazione dei servizi ecc.)
- nuovi servizi che, in base alla strategia di valorizzazione predisposta, si ritiene opportuno attivare, anche in relazione al pubblico che si intende attrarre, per i quali devono essere individuate tutte le caratteristiche definite in precedenza
- eventi che possono alterare i flussi o la tipologia di visitatori (per esempio, apertura/chiusura di sale, accordi territoriali con operatori del settore turistico ecc.)

In base alla pianificazione dei servizi, si dovrebbero individuare gli investimenti richiesti ai concessionari



## Alcuni spunti di miglioramento circa i contenuti e i canali di proposizione dei servizi

Nell'ambito dell'identificazione dei servizi, è possibile valutare l'attivazione di nuove tipologie di servizi che potrebbero aumentare i ricavi del concessionario con costi relativamente contenuti (es.: parcheggio – ove già disponibile un'area adeguata, noleggio biciclette, tour di aree archeologiche con mezzi elettrici ecc.)

In alcuni casi, la possibilità di attivare tali servizi richiede la ratifica di accordi con enti territoriali, come può accadere per l'utilizzo come parcheggio di aree contigue ai siti

## Analisi di sostenibilità economica considerazioni sulle variazioni pianificate nel corso della concessione

Qualora siano in corso o pianificati progetti e lavori la cui conclusione implichi un'alterazione nella configurazione (ad esempio logistica) dei servizi in aggiudicazione, rispetto al momento dell'aggiudicazione delle gare, la stazione appaltante dovrà:

- valutare preventivamente il possibile impatto economico derivante dalle variazioni previste ai servizi, a partire dalla data in cui la variazione diverrà efficace
- inserire, all'interno del bando di gara, una documentazione del progetto ed una descrizione delle variazioni previste ai servizi (sufficienti per permettere anche ai partecipanti alla gara di valutarne gli impatti) e le modalità che regoleranno l'applicazione delle variazioni, anche sul piano contrattuale, tenendo presenti la possibilità che si verifichino varianti ai progetti originali o che non siano rispettate le scadenze

## Analisi di sostenibilità economica preparazione del conto economico semplificato e delle simulazioni

Si ripercorrono qui i principali passi per la valutazione della sostenibilità economica dei servizi, i cui obiettivi sono confermare le aggregazioni da mettere a gara e fornire indicazioni circa il valore di base della concessione:

- preparazione della base numerica su cui costruire i casi
- predisposizione di conti economici semplificati per servizio offerto al pubblico
- costruzione di casi esemplificativi
- definizione degli aggregati da mettere a gara

## Analisi di sostenibilità economica preparazione della base numerica su cui costruire i casi

- 1 -

La raccolta e la sistematizzazione della base numerica su cui costruire i casi ha l'obiettivo di guidare l'individuazione delle ipotesi di andamento dei servizi nell'arco della concessione (per esempio, considerando le variazioni degli ultimi anni o la posizione rispetto alle medie nazionali)

Le ipotesi dovranno essere ragionevoli e prudenti, sebbene commisurate anche ai miglioramenti pianificati

La base numerica è costituita almeno, per ciascun servizio, dai dati relativi alla concessione attiva:

- canone fisso (o quota del canone complessivo)

- percentuale della royalty

e dai dati storici (degli ultimi 3-5 anni, a seconda della regolarità di andamento):

- numero di visitatori del sito

- numero di fruitori del servizio (da cui si ricava la percentuale di fruitori rispetto al totale dei visitatori)

- fatturato lordo (e netto, ove applicabile), da cui si ricava la spesa media per fruitore



## Analisi di sostenibilità economica preparazione della base numerica su cui costruire i casi - 2 -

Per completare la base numerica sono utili le medie nazionali o dell'area geografica in cui sono collocati i siti, dell'ultimo anno:

- percentuale di fruitori del servizio
- prezzo medio /spesa media
- percentuale media della royalty

Le informazioni inerenti le medie nazionali o dell'area geografica di appartenenza possono offrire utili spunti per valutare la sostenibilità economica di nuovi servizi, per i quali la stazione appaltante non possiede dati storici su cui basarsi

## Analisi di sostenibilità economica preparazione della base numerica su cui costruire i casi

- 3 -

### ESEMPLIFICAZIONE

#### Dati biglietteria

Anno	Visitatori totali	Visitatori paganti	Visitatori non paganti	% visitatori paganti	Introiti lordi (euro)	Quota amministrazione	Quota concessionario	Aggio concessionario	Biglietto medio
2005	1.380.000	600.000	780.000	43%	2.600.000	2.288.000	312.000	12%	4,3
2006	1.444.000	630.000	814.000	44%	2.680.000	2.358.400	321.600	12%	4,3
2007	1.381.000	575.000	806.000	42%	2.450.000	2.156.000	294.000	12%	4,3
2008	1.137.000	470.000	667.000	41%	2.100.000	1.848.000	252.000	12%	4,5
2009	1.210.000	478.000	732.000	40%	2.200.000	1.936.000	264.000	12%	4,6
<b>Variazione del periodo</b>	-12%	-20%	-6%	-9%	-15%	-15%	-15%	0%	0%

Percentuale media di paganti in Italia sul totale visitatori (2009) = 45% (sui visitatori dei siti a pagamento = 62%)

Prezzo medio del biglietto in Italia (2009) = introiti lordi / numero visitatori paganti = 6,64

 Dato uguale o superiore alla media italiana

 Dato inferiore alla media italiana

 Dato in diminuzione

 Dato in crescita



## Analisi di sostenibilità economica preparazione della base numerica su cui costruire i casi

- 4 -

### ESEMPLIFICAZIONE

Dati visite didattiche

Anno	Visitatori totali	Clients/ Scontrini	Percentuale di fruitori	Incasso al lordo dell'IVA	Incasso al netto dell'IVA	Quota amministrazione	Quota concessionario	Royalty	Costo medio del servizio
2005	1.380.000	217.000	16%	553.000	553.000	138.250	414.750	25%	2,5
2006	1.444.000	157.000	11%	367.000	367.000	91.750	275.250	25%	2,3
2007	1.381.000	131.000	9%	339.000	339.000	84.750	254.250	25%	2,6
<b>2008</b>	<b>1.137.000</b>	<b>89.500</b>	<b>8%</b>	<b>335.600</b>	<b>335.600</b>	<b>83.900</b>	<b>251.700</b>	<b>25%</b>	<b>3,7</b>
2009	1.210.000	92.000	8%	272.000	272.000	68.000	204.000	25%	3,0
<b>Variazione del periodo</b>	-12%	-58%	<b>-52%</b>	-51%	-51%	-51%	-51%	0%	16%

Percentuale media di fruitori in Italia sul totale visitatori dei siti dotati del servizio (2008) = 5%

Costo medio del servizio in Italia (2008) = 3,7 €

Royalty media sul servizio in Italia (2008) = 7%

 Dato uguale o superiore alla media italiana

 Dato inferiore alla media italiana

 Dato in diminuzione

 Dato in crescita



## Analisi di sostenibilità economica preparazione della base numerica su cui costruire i casi

- 5 -

### ESEMPLIFICAZIONE

Dati negozi museali

Anno	Visitatori totali	Clients/ Scontrini	Percentuale di fruitori	Incasso al lordo dell'IVA	Incasso al netto dell'IVA	Quota amministrazione	Quota concessionario	Royalty	Costo medio del servizio
2005	657.000	27.000	4%	181.700	173.000	41.520	131.480	24%	6,7
2006	679.000	31.900	5%	143.700	138.000	33.120	104.880	24%	4,5
2007	657.000	18.000	3%	118.000	116.000	27.840	88.160	24%	6,6
<b>2008</b>	<b>494.000</b>	<b>12.000</b>	<b>2%</b>	<b>92.400</b>	<b>91.000</b>	<b>21.840</b>	<b>69.160</b>	<b>24%</b>	<b>7,7</b>
2009	562.000	10.000	2%	80.600	79.800	19.152	60.648	24%	8,1
<b>Variazione del periodo</b>	-14%	-63%	<b>-57%</b>	-56%	-54%	-54%	-54%	0%	<b>20%</b>

Percentuale media di fruitori in Italia sul totale visitatori dei siti dotati del servizio (2008) = 9%

Costo medio del servizio in Italia (2008) = 11,3 €

Royalty media sul servizio in Italia (2008) = 20%

 Dato uguale o superiore alla media italiana

 Dato inferiore alla media italiana

 Dato in diminuzione

 Dato in crescita



## Analisi di sostenibilità economica preparazione della base numerica su cui costruire i casi formulazione delle ipotesi - 1

Dall'analisi della base numerica raccolta, si possono definire le prime ipotesi di andamento economico dei servizi nel corso della concessione

A puro titolo esemplificativo, si espongono qui alcuni criteri generali adottabili nello stilare le ipotesi, supponendo che la concessione da mettere a gara possa avere una durata indicativa di otto anni:

- Dati del primo anno di concessione uguali all'anno di chiusura della concessione precedente
- Visitatori:
  - ✓ ove l'andamento degli ultimi anni sia negativo, si potrebbe ipotizzare, a seconda della rilevanza della perdita, il recupero dei visitatori entro qualche anno (seguito da una moderata crescita) o sull'intero arco della concessione
  - ✓ ove l'andamento degli ultimi anni sia positivo, si può ipotizzare un aumento moderato dei visitatori
  - ✓ in previsione di eventi straordinari nell'arco della nuova concessione (es.: apertura di nuove sale, allestimento di mostre di grande richiamo, ecc.) si potrebbe ipotizzare una crescita dei visitatori più significativa, senza dimenticare che l'aumento di fatturato è frutto dell'effetto combinato dell'incremento di: visitatori, percentuali di fruizione dei servizi e spesa media

## Analisi di sostenibilità economica preparazione della base numerica su cui costruire i casi formulazione delle ipotesi - 2

### ➤ Percentuali di fruizione dei servizi:

- ✓ ove inferiori alla media italiana, si potrebbe ipotizzare il raggiungimento della media italiana entro qualche anno (al limite, tutti quelli della concessione) a meno di una differenza troppo marcata con il valore di partenza, nel qual caso si può mitigare la crescita (raggiungendo, per esempio il 70-90% della media italiana a fine concessione)
- ✓ ove allineati o poco superiori alla media italiana, si potrebbe prevedere una crescita moderata o, al limite, il raggiungimento della migliore prestazione (italiana o dell'area geografica) entro la fine della concessione
- ✓ se il dato di partenza è molto superiore alla media, si potrebbe ipotizzare il mantenimento della percentuale corrente per parte della concessione ed un moderato aumento solo negli ultimi anni

### ➤ Prezzo medio / spesa media:

- ✓ come per le percentuali di fruizione, si potrebbe prevedere l'allineamento alla media italiana, o alla migliore prestazione o il mantenimento del prezzo per parte della concessione, a seconda della situazione di partenza, o un moderato incremento (per esempio, legato all'inflazione)

## Analisi di sostenibilità economica preparazione della base numerica su cui costruire i casi formulazione delle ipotesi - 3

- È importante sottolineare che, a meno di casi molto particolari, è difficile giustificare una crescita (soprattutto se elevata) dei fattori che influenzano il fatturato dei servizi senza qualche azione di miglioramento o razionalizzazione dei servizi
- Alcune possibili azioni di miglioramento, che comportano investimenti da parte dei concessionari – pur consentendo, a volte, dei risparmi a regime, possono essere:
  - ✓ Negozi: riprogettazione, ampliamento, ricollocazione (ipotesi da verificare in base alla disponibilità e fruibilità di spazi adeguati), riallestimento, riassortimento con l'inserimento di una più ampia gamma merceologica (ipotesi che comporta una riduzione dei margini per gli operatori); vendita on-line
  - ✓ Biglietteria: sostituzione di eventuali biglietti cartacei con biglietti a banda magnetica, spostamento e riduzione del numero di punti di controllo accessi, ove applicabile, installazione tornelli e automazione / informatizzazione nei siti ad affluenza medio/alta (ipotesi che in alcuni casi può comportare una riduzione di personale, ma è da riscontrare rispetto a possibili vincoli architettonici)

## Analisi di sostenibilità economica preparazione della base numerica su cui costruire i casi formulazione delle ipotesi - 4

- ✓ Prenotazione e prevendita / audioguide e visite didattiche: progettazione e realizzazione di un sito internet e suo mantenimento in termini di contenuti; sostituzione del parco di supporti per la fruizione del sito con strumenti evoluti ed aggiornamento sistematico dei contenuti; ripensamento dei laboratori didattici o allestimento di laboratori multimediali
- ✓ Guardaroba: installazione di armadietti
- ✓ Promozione: a parte la promozione di mostre/eventi, che va computata nel conto economico di tali servizi, si possono prevedere investimenti sistematici per la promozione dei siti, l'analisi delle caratteristiche dei visitatori, l'esecuzione di azioni e campagne mirate a raggiungere specifici segmenti di clientela o lo sviluppo di piani di miglioramento dei servizi in base alla qualità percepita e misurata
- ✓ Altre ipotesi di valorizzazione, che possono comportare investimenti, potrebbero riguardare la creazione di nuovi servizi (per esempio, la creazione sistematica di eventi o l'allestimento di negozi o ristoranti/caffè di pregio in ville/dimore storiche, sempre che sia possibile)

## Analisi di sostenibilità economica preparazione del conto economico semplificato e delle simulazioni

- 1 -

Nella predisposizione dei conti economici semplificati bisogna partire dai ricavi ed identificare le principali voci di spesa da considerare, con particolare riferimento agli investimenti richiesti ai nuovi concessionari e senza dimenticare che ai ricavi vanno applicati canoni fissi e royalty:

➤ I tre fattori che determinano i ricavi per ogni servizio sono:

- ✓ Numero di visitatori
- ✓ Percentuale di fruitori del servizio (rispetto al totale dei visitatori)
- ✓ Prezzo medio del servizio / spesa media per visitatore

attraverso la semplice formula

$(N^{\circ} \text{ visitatori}) \times (\text{Percentuale fruitori del servizio}) \times (\text{Prezzo medio del servizio})$

In base alle ipotesi formulate è possibile, come negli esempi precedenti ed ove sia ritenuto opportuno, determinare la variazione dei ricavi nel corso della concessione

## Analisi di sostenibilità economica preparazione del conto economico semplificato e delle simulazioni

- 2 -

Le principali voci di spesa per ciascun servizio sono:

- Costo del personale: determinato moltiplicando il costo medio del personale (reperibile attraverso tabelle contrattuali o dall'attuale concessionario) per il numero di addetti al servizio nella configurazione futura

Si tratta di una delle principali voci di spesa, quindi ove i ricavi non siano particolarmente elevati, bisognerebbe identificare, come si è detto, gli interventi (razionalizzazione degli spazi / degli orari, automazione ecc.) che possano consentire un utilizzo ottimale o una riduzione del personale

Il costo del personale può crescere per effetto di due fattori:

- ✓ incremento del costo unitario (es.: a causa dell'inflazione)
- ✓ aumento degli addetti (es.: perché si prevede un aumento significativo del numero di fruitori del servizio)

## Analisi di sostenibilità economica preparazione del conto economico semplificato e delle simulazioni

- 3 -

- “Costo del venduto”: si intende con questa locuzione l’insieme di costi che gravano sul prodotto finale messo in vendita (esempio: un catalogo, o un oggetto per la casa o un gioiello nel negozio, un pasto nel ristorante, i biglietti – tessere, software ecc. nella biglietteria ...)

Si tratta di costi generalmente calcolati come percentuale sui ricavi (come vedremo negli esempi) e generalmente reperibili anche presso l’attuale concessionario

Alcuni servizi, come le mostre, hanno una struttura di costi che può essere più articolata (es.: potrebbe includere costi di trasporto, assicurazione ecc.). In questo ed in altri casi complessi, l’esperienza storica (conto economico preventivo e consuntivo predisposto dal concessionario) può dare un’idea del costo medio per tipologia di evento

- Consumi: sono i costi per servizi necessari al funzionamento (energia elettrica, pulizie ecc.), anche questi si possono determinare come percentuale sui ricavi (o in base allo storico pagato dall’attuale concessionario)
- IVA: grava su alcuni prodotti / servizi (oggettistica del negozio, ristorazione, prenotazione e prevendita): l’incidenza media per servizio si può ricavare dai dati storici disponibili al SISTAN

## Analisi di sostenibilità economica preparazione del conto economico semplificato e delle simulazioni

- 4 -

Gli investimenti richiesti al concessionario, e dei quali abbiamo già riportato alcuni esempi, sono da computare nelle voci di costo, e comprendono le seguenti componenti:

- Costo iniziale: è l'esborso necessario per eseguire l'intervento pianificato (es.: allestimento di un negozio o di una caffetteria, messa in esercizio di tornelli, predisposizione di audioguide "intelligenti" ecc.) ed in generale comprende costi di progettazione, realizzazione/approvvigionamento e, in alcuni casi, collaudo e rilascio

Sono costi strettamente correlati allo specifico intervento, quindi, salvo in pochi casi, difficilmente "standardizzabili" (es.: la ristrutturazione di un ambiente non vincolato ha un costo a metro quadro che può variare del 150-200% in relazione alla necessità di modificare spazi ed impianti, ai materiali usati, ecc.). Esperienze pregresse e circolazione di informazioni tra le stazioni appaltanti (oltre agli attuali concessionari) possono essere fonti di utili spunti

Per semplificare, il costo iniziale viene diviso per gli anni di durata della concessione, in modo da determinare l'onere minimo annuo a carico del concessionario

Talvolta, potrebbero essere necessari investimenti nel corso della concessione; se sono predeterminabili si inseriscono nel conto economico e si distribuiscono sugli anni in cui sono applicabili

## Analisi di sostenibilità economica preparazione del conto economico semplificato e delle simulazioni

- 5 -

- “Costo manutenzione”: nella quasi totalità dei casi un investimento non si esaurisce nel costo iniziale, poiché il concessionario dovrà sostenere dei costi annuali per mantenere e migliorare quanto prodotto dall’investimento (per esempio, sostituire o riparare componenti che si deteriorano, aggiornare dei contenuti – come per il sito, le audioguide ecc.)

Si tratta di costi che sono generalmente calcolati come una percentuale dell’investimento iniziale, da addebitare al conto economico per ogni anno della concessione (es.: 10% annuo sull’investimento iniziale)

- Una volta definito il conto economico di massima e, quindi, determinati i ricavi del servizio sul sito o sull’insieme di siti, per completare lo scenario vanno applicati i canoni e le royalty (come base di partenza si possono utilizzare quelle attuali)

## Analisi di sostenibilità economica preparazione del conto economico semplificato e delle simulazioni

- 6 -

- Al conto economico precedente vanno applicati i canoni fissi di concessione e, dal restante importo, si dovranno ricavare le spese di promozione e comunicazione e gestione di altri servizi (per esempio, del sito internet) che il concessionario dovrà sostenere
- La preparazione del conto economico come illustrato permette di valutare quali sono le disponibilità economiche per le azioni suddette e contribuisce alla valutazione dell'opportunità di aggregare più siti o procedere ad azioni coordinate sul piano territoriale

## Analisi di sostenibilità economica preparazione del conto economico semplificato e delle simulazioni

- 7 -

- Le stazioni appaltanti devono predisporre i conti economici semplificati tenendo conto del contesto e considerando che i concessionari sono generalmente in grado di ottenere sinergie e riduzione dei costi per esempio in base al loro livello di penetrazione nel territorio, alla loro dimensione aziendale, al contesto territoriale (alcuni costi possono variare a seconda dell'area geografica), alla possibilità di avvalersi di fornitori privilegiati ...
- Come già detto, il personale è, per alcuni servizi, la voce di costo più rilevante, quindi è importante, dove i servizi non mostrano una particolare redditività, chiedersi se sia già possibile, nell'attuale configurazione del sito, ottimizzare le risorse o quali azioni si possano fare per ridurre il personale necessario al concessionario

# Analisi di sostenibilità economica

## definizione degli aggregati da mettere a gara

La definizione degli aggregati da mettere a gara:

- ✓ si deve basare sulle evidenze emerse dall'analisi di sostenibilità
- ✓ deve tener conto dell'effettiva disponibilità di risorse organizzative, finanziarie e di personale e dell'obiettivo di generare il maggior valore possibile (economico e qualitativo), coerentemente con le finalità culturali ed il progetto di valorizzazione dei siti

L'aggregazione verticale sul sito può portare in attivo il conto economico, ma lo stesso risultato si potrebbe ottenere attraverso l'aggregazione orizzontale (soprattutto se vi compaiono siti medio/grandi o con migliori percentuali di fruizione) o, ancor meglio, la combinazione delle due

Considerando solo i servizi presenti su un sito, è possibile che non si producano margini tali da permettere molti investimenti in promozione, gestione del sito internet ecc. In questo caso, l'aggregazione di più siti a livello territoriale genererebbe maggiori ricavi e sinergie di costo, consentendo anche gli investimenti citati

Vanno infine esplorate tutte le opportunità di attivare servizi che generalmente sono in attivo (es.: parcheggio)

# Allegati

# Alcuni spunti di miglioramento circa i contenuti e i canali di proposizione dei servizi - 1

<i>Area/obiettivo</i>	<i>Principali leve</i>	<i>Spunti di riflessione</i>
<p><b>Visitatori / incremento del numero</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementare il numero di visitatori, ove sia consentito dalle caratteristiche e dalla capienza del sito, attraverso:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• azioni mirate di promozione/comunicazione, tese sia ad attrarre sia a qualificare la clientela, anche attraverso accordi con retailer</li> <li>• miglioramento dei siti internet</li> <li>• accordi con <i>tour operator</i></li> <li>• strategia mirata di destinazione di alcuni siti (es.: siti destinati principalmente ad ospitare eventi)</li> <li>• aperture / estensione delle aperture anche in modo mirato</li> <li>• creazione di servizi eccellenti capaci di costituire di per sé un richiamo nel contesto del sito</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto per i vincoli architettonici e paesaggistici e coerenza con la finalità culturale e l'immagine del sito</li> <li>• Scelte tattiche in considerazione degli spazi fruibili, dell'ubicazione e della raggiungibilità dei siti</li> <li>• Gestire il rischio di congestione dei siti più visitati (Louvre 0,5 visitatori/mq, Uffizi: 0,9 visitatori/mq)</li> <li>• Bilanciamento tra l'incremento dei visitatori ed i costi di vigilanza, soprattutto nei siti all'aperto</li> <li>• Costi e vincoli sul personale</li> </ul>
<p><b>Servizi / estensione della copertura</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attivare i servizi aggiuntivi mancanti ove se ne evidenzia l'opportunità:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• massima estensione ai servizi ad alta marginalità o che consentono significative sinergie (es.: ristorazione, audioguide, servizi informatici)</li> <li>• massima efficacia del servizio di ristorazione se mirato e contestualizzato al sito (sempre necessario nelle vaste aree decentrate, distintivo per qualità nei contesti urbani e suburbani di prestigio)</li> <li>• mln (pari al 5% dei ricavi totali del museo)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ristorazione e i negozi, nei siti maggiori, offrono opportunità di diversificazione</li> </ul>

# Alcuni spunti di miglioramento circa i contenuti e i canali di proposizione dei servizi - 2

<i>Area/obiettivo</i>	<i>Principali leve</i>	<i>Spunti di riflessione</i>
<p><b><i>Servizi /estensione della gamma di servizi e prodotti e targeting della clientela</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definire una gamma di servizi mirati al target di clientela, per esempio:<ul style="list-style-type: none"><li>• servizi a contenuto didattico per ragazzi e tecnologico per giovani e ragazzi (sull'esempio di alcuni musei scientifici italiani)</li><li>• visite private, eventi corporate (convegni, aperitivi/cene concerti ...), gamma merceologica mirata alla clientela corporate (editoria ed oggettistica di pregio ...)</li><li>• riproduzioni e note scientifiche per studiosi</li><li>• servizi di accoglienza per famiglie e gamma merceologica mirata ai bambini</li><li>• mostre ed altri eventi per il grande pubblico</li><li>• estensione della gamma merceologica per la clientela retail (diversificazione dell'offerta "libreria", oggettistica e gadget, abbigliamento, giochi tradizionali ed elettronici, artigianato prezioso e gioielleria, art de la table ...)</li></ul></li><li>• Contestualizzare anche l'offerta al sito: prodotti di alta gamma più facilmente associabili all'immagine di un sito di prestigio (anche se non necessariamente ad alta affluenza)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rispetto per i vincoli architettonici e paesaggistici, valutazione della effettiva disponibilità di spazi adeguati (ove necessari all'erogazione del servizio)</li><li>• Coerenza con la finalità culturale e l'immagine del sito</li><li>• Necessità di garantire la sostenibilità di servizi a bassa marginalità attraverso strategie di compensazione o politiche di fund raising</li><li>• Qualificazione dell'offerta – credibilità del fornitore</li><li>• Valutazione dei costi di impianto</li></ul>

# Alcuni spunti di miglioramento circa i contenuti e i canali di proposizione dei servizi - 3

<i>Area/obiettivo</i>	<i>Principali leve</i>	<i>Spunti di riflessione</i>
<p><b>Servizi / migliorare la modalità di offerta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ripensare, ove necessario, la collocazione e gli spazi destinati ai servizi per migliorarne l'attrattività</li> <li>• Allargare la fruibilità dei servizi strutturando punti vendita "multipli" (ad accesso anche dall'esterno ed in orari prolungati rispetto all'apertura del sito)</li> <li>• Incrementare il numero di canali di vendita:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• canale on line</li> <li>• temporary/mobile shop, struttura "light" da attivare al servizio di specifici eventi</li> <li>• corner museali e punti vendita esterni</li> <li>• punti vendita "leggeri" (esempio: distributori, non solo di generi alimentari)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto per i vincoli architettonici e paesaggistici e dei requisiti di sicurezza del sito</li> <li>• Valutazione della effettiva possibilità di modificare la collocazione e l'accesso agli esercizi commerciali del sito e dei relativi costi</li> <li>• Coerenza con la finalità culturale e l'immagine del sito</li> <li>• Controllo di possibili abusi</li> <li>• Gestione "leggera" del canale indiretto, privilegiando accordi di distribuzione alla creazione di punti vendita propri</li> </ul>
<p><b>Altre modalità di valorizzazione</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare o estendere l'utilizzo del marchio del sito ad una più ampia gamma di categorie merceologiche</li> <li>• Cedere / offrire in licenza il marchio del sito</li> <li>• Definire una strategia di attrazione dei fondi terzi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenere un modello di produzione leggero, demandando le fasi di progettazione e di realizzazione a d aziende specializzate</li> <li>• Risorse con competenze commerciali</li> <li>• Valutazione dei vincoli normativi/fiscali</li> </ul>