



DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE ATTIVE,  
I SERVIZI PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE



---

### 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”*

---

# Polo Museale Regionale della Puglia

*Le principali dimensioni della progettazione e sviluppo del Polo Museale Pugliese e il processo di governance e realizzazione: strumenti per il management centrale e locale del MIBACT*

*A cura di*



*02 Aprile 2015*



# Polo Museale Regionale Della Puglia

*Le principali dimensioni della progettazione e sviluppo del Polo  
Museale Pugliese e il processo di governance e realizzazione: strumenti  
per il management centrale e locale del MIBACT*

A cura di  
  
fondazione  
istituto di ricerca intervento  
sui sistemi organizzativi  
02 Aprile 2015

## Indice

<b>Executive summary</b> .....	<b>3</b>
<b>L'attività svolta</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Le principali dimensioni da progettare</b> .....	<b>7</b>
1.1 Catena del valore del sistema turistico culturale.....	8
1.2 La strategia di offerta del sistema turistico – culturale .....	9
1.3 Mappa dei processi possibili.....	11
<b>2. La grammatica delle reti per ottimizzare sinergie verso gli obiettivi di sistema</b> .....	<b>21</b>
2.1 Il modello a rete per la valorizzazione del sistema turistico culturale.....	21
2.2 Rete dell'ambito della Provincia di Bari .....	23
2.2.1 I nodi della rete .....	23
2.2.2 Le connessioni tra i nodi della rete.....	26
2.2.3 Proprietà della rete.....	29
<b>3. Il sistema di governance</b> .....	<b>30</b>
<b>4. Il Sistema di gestione e monitoraggio</b> .....	<b>32</b>
4.1 Indicatori di contesto.....	33
4.2 Indicatori di prestazione del sistema rete.....	38
4.3 Governance del sistema rete.....	42
4.4 Efficienza ed efficacia dei singoli processi.....	43
4.5 Qualità del servizio erogato .....	45
4.6 Impatto del sistema .....	48
4.7 Lo sviluppo di un piano di azione per ogni Polo.....	49
<b>5. L'attuazione dei Poli Museali e la diffusione nazionale</b> .....	<b>52</b>
5.1 Piano strategico e strutturale .....	52
5.2 Progetti locali e cantieri per la realizzazione di singoli Poli Museali.....	53
5.3 Cambiamento e apprendimento continuo .....	53
5.4 Diffusione governata.....	54
<b>Bibliografia</b> .....	<b>55</b>
<b>APPENDICE</b> .....	<b>56</b>

## **Executive summary**

### ***Diagnosi***

L'analisi condotta in Puglia conferma che il turismo e la valorizzazione economica delle aree culturalmente dense forniscono un contributo molto consistente all'economia delle regioni italiane. Si conferma che il miglioramento dell'attrattività e della fruizione dei beni culturali, obiettivo della costituzione dei nuovi Poli Museali, può avere un rilievo economico e sociale primario.

Dal presente studio risulta provato che la buona organizzazione e gestione dei Poli Museali e il potenziamento della collaborazione interistituzionale e interorganizzativa che essi presuppongono sono di rilievo strategico per l'economia e la società dei territori.

E' stato affermato da molte autorevoli fonti che a fronte della ricchezza dei beni culturali Italiani la carenza di adeguate politiche di valorizzazione fa sì che il potenziale del nostro patrimonio come leva di sviluppo sia ampiamente inesplorato.

L'analisi svolta sul sistema dei beni artistici – culturali e del turismo in Puglia mostra in particolare:

- Contributo percentuale del turismo al PIL triplicato negli ultimi dieci anni e pari a 50 Mld di Euro
- Un sistema turistico ancora ancorato all'offerta "sole e mare" e al mercato interno, alta stagionalità ...
- Patrimonio culturale di straordinario rilievo, molto diffuso e non riconducibile al concetto tradizionale di sito / museo
- Crescita zero delle visite a musei e siti archeologici, con introiti inferiori al milione
- Carenza di un'adeguata offerta di servizi turistici che superi la tradizionale "visita del museo" e attragga nuovi segmenti di clientela
- Scarsa capacità di "narrare il patrimonio" in modo coinvolgente
- Infrastrutture di trasporto carenti
- Mancanza di coordinamento delle iniziative
- Grande attività di enti regionali ad hoc (realizzazione di eventi musicali / culturali, promozione cinematografica, analisi del fenomeno turistico regionale e promozione all'estero ...)
- Ma manca una grande potenzialità di diversificazione verso i mercati internazionali e i segmenti del turismo culturale / enogastronomico / sportivo, per loro natura meno stagionali
- Emerge un potenziale potente ruolo propulsivo da parte del nuovo Polo Museale Pugliese

### ***Come può essere utilizzato il presente rapporto da parte delle Strutture Centrali e Locali del MIBACT***

Il rapporto identifica le variabili della rete interorganizzativa relativa ai beni culturali e ambientali che possono migliorare le prestazioni economiche e sociali del territorio e propone le leve possibili che possono consentire alla Direzione del Polo Museale un livello adeguato e soddisfacente di governance: esercizio della leadership di sistema, coinvolgimento di più attori chiarendo competenze e funzioni, sviluppo di funzioni consultive e di partecipazione collaborativa, sviluppo di un sistema di monitoraggio, costruzione di rapporti di cooperazione pubblico-privato e altro.

Il rapporto propone un percorso di rafforzamento della capacità amministrativa e organizzativa e della leadership del Polo che vede un ruolo proattivo della struttura interna del Polo Museale con la guida e il supporto dalla Direzione Centrale del MIBACT.

Il rapporto propone gli elementi chiave di una metodologia per la diffusione dell'approccio, degli strumenti e della formazione a tutti i Poli Museali italiani.

### ***Linee guida per un Piano di Valorizzazione del Territorio del Polo***

Il presente rapporto propone in primo luogo alcuni elementi per formulare un **piano di valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale** del territorio affidato al Polo al fine di attrarre segmenti internazionali e destagionalizzare. Tali elementi consistono nel:

- Segmentare e modellizzare l'offerta complessiva (cultura, natura, infrastrutture turistiche e altre) sulla base dell'esistente carta dei beni culturali
- Segmentare e selezionare i mercati target in ottica di destagionalizzazione e internazionalizzazione, facendo leva su cultura / natura / sport
- Definire percorsi e temi (e.g. i castelli, l'enogastronomia, la religione, l'agricoltura, la storia antica ...) e associarli a ogni segmento target
- Proporre un'unica visione della Puglia, definendo pochi chiari concetti e una coerente strategia di comunicazione (target, messaggi, canali) in linea con i segmenti selezionati
- Arricchire l'offerta di servizi all'incrocio segmenti target / percorsi / temi (e.g. nuovi modelli di fruizione dei castelli, supporti tecnologici per la presentazione dei siti, costituzione di reti di accoglienza sui sentieri cicloturistici, promozione della rete di trasporti pubblici in un'ottica di *slow tourism* ...)
- Affidare a privati, con pochi ma precisi vincoli, la gestione di alcuni servizi di valorizzazione dei siti statali e promuovere analoghi affidamenti per i beni pubblici, ecclesiastici ed eventualmente privati
- Avviare un sistematico piano di comunicazione nei confronti dei target (di supporto e non sostitutivo alla comunicazione degli operatori di mercato)

### ***La rappresentazione e promozione della rete che può assicurare di attuare un Piano di valorizzazione***

Il presente rapporto propone un **modello e gli strumenti per la rappresentazione e promozione di una rete interorganizzativa** influenzata e animata dal Polo Museale che permetterebbe di aggregare gli attori, con i seguenti potenziali vantaggi:

- Attivazione di dinamiche di collaborazione per la gestione di servizi comuni
- Scambio di conoscenza tra gli attori per lo sviluppo del sistema e per la diffusione di buone pratiche
- Diffusione di comportamenti focalizzati al raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi, per la crescita e lo sviluppo del sistema nel suo complesso
- Apertura verso nuovi attori per valorizzare il patrimonio artistico / culturale, integrando gli elementi di attrazione di un'area, come il sistema museale o quello dei beni paesaggistici, con i fattori di supporto, come ad esempio il sistema dell'accoglienza e le infrastrutture di trasporto

### ***L'organizzazione e il monitoraggio del Polo Museale***

Il presente rapporto propone alcuni **strumenti e processi organizzativi che il Polo Museale può adottare per il suo rapido ed efficace decollo** e in particolare:

1. la **rappresentazione e gestione dei processi di gestione interna al Polo**, di cui si fornisce una dettagliata elencazione e analisi
2. la **rappresentazione degli attori che partecipano alla valorizzazione del patrimonio culturale e turistico e le tipologie di relazione e connessione tra di essi**

3. il sistema di **gestione e monitoraggio del Piano di Valorizzazione del territorio Polo** - di cui si forniscono nel rapporto le specifiche e la dettagliata strumentazione - che dovrà assicurare in primo luogo la comprensione delle interazione tra beni culturali e fenomeno turistico e in secondo luogo la strumentazione per la gestione e il monitoraggio. Tale sistema di monitoraggio focalizza l'attenzione su:

- Contesto di riferimento (mercato turistico e relativi trend, settore culturale, infrastrutture)
- Performance della rete turistica e culturale e correlazione tra beni culturali e turismo
- Governance del sistema rete: connessioni esistenti tra i diversi attori del Sistema
- Efficienza ed efficacia dei singoli processi del Polo Museale Regionale / singole strutture
- Qualità del servizio erogato
- Impatto del sistema a livello nazionale, in particolare l'impatto sul PIL e sull'occupazione
- Avanzamento del Piano di azione predefinito

### ***La governance del Polo***

Si propone di costruire un **percorso di progettazione e sviluppo dell'organizzazione e della leadership per la governance del Polo**. Esso svilupperà le capacità del management del Polo di:

- Attivare un efficiente sistema decisionale, che sia anche in grado di monitorare la concreta attuazione dei progetti e delle iniziative proposte e avviate
- Far leva sui servizi di prima accoglienza e informazione che costituiscono "porte di accesso" al territorio e possono essere occasione per sperimentare una fattiva cooperazione pubblico-privato, attraverso per esempio la "vendita" di servizi a valore aggiunto
- Costituire un sistema che dia spazio alle funzioni consultive che permettono di ottenere pareri/opinioni su temi importanti
- Coinvolgere tutti i soggetti pubblici e privati e chiarire competenze e funzioni. È importante – per ogni soggetto che interviene nella *governance* – aver chiaro quali sono le funzioni assunte e competenze assegnate, per facilitare il coordinamento dei processi ed evitare "vuoti" o sovrapposizioni di ruoli
- E altro da definire da parte della Direzione Centrale

### ***L'attuazione dei Poli Museali e la diffusione Nazionale***

Nel rapporto si propone un **processo di progettazione, gestione e diffusione che avviene attraverso un programma di Gestione del cambiamento strutturale**, che prevede nei singoli Poli Museali la realizzazione di una spirale virtuosa e interattiva fra:

- a) un piano strategico e strutturale caratterizzato da obiettivi non marginali di performance dell'intero sistema e dell'organizzazione specifica del Polo Museale
- b) l'attivazione di progetti locali e di cantieri specifici avviati a partire da obiettivi definiti in cui il cambiamento viene realizzato con la partecipazione delle persone
- c) il cambiamento e l'apprendimento continuo

E inoltre un piano e i metodi per la diffusione governata a livello nazionale. Di tali approcci vengono proposte le principali strumentazioni.

## L'attività svolta

Il progetto per la definizione del modello organizzativo del nuovo Polo Museale Regionale della Puglia ha visto una **prima fase** di identificazione di alcune esperienze virtuose e di analisi di scenario per la ricostruzione delle caratteristiche quantitative dei beni culturali presenti nella Regione Puglia e della domanda e offerta culturale e turistica.

La **seconda fase** del progetto è stata invece focalizzata **sull'identificazione delle principali dimensioni della progettazione e sviluppo del Polo Museale Pugliese** al fine di fornire una serie di strumenti utili per il management centrale e locale del Mibact.

Il percorso per la progettazione del Polo Museale Regionale è stato realizzato per step successivi, che rispondono a domande chiave:

- **Quali sono le attività del Polo Museale?**

E' stata analizzata la catena del valore del sistema turistico culturale per evidenziare il diverso contributo che le strutture che sono parte del Polo possono dare alla creazione di valore economico e sociale. L'attenzione è stata focalizzata sulla strategia di offerta, identificata come componente chiave della catena del valore, e sui processi primari e di supporto del Polo Museale e delle singole strutture che ne fanno parte.

- **Chi sono gli attori che partecipano alla valorizzazione del patrimonio culturale e turistico?**

E' stata ricostruita la mappa della rete degli attori identificando i livelli funzionali in cui si collocano i vari nodi e le tipologie di connessioni che possono essere instaurate. La rappresentazione della rete aiuta a comprenderne il livello di complessità e anche le caratteristiche e proprietà operative che consentono di intervenire positivamente sul funzionamento.

- **Come viene governata la rete?**

E' stato ipotizzato un modello di governance della rete ordinando i processi rispetto alle dimensioni del vantaggio ottenibile nel caso di unificazione e/o decentralizzazione e sono state identificate leve possibili che consentono alla Direzione del Polo Museale un livello adeguato e soddisfacente di governance: esercizio della leadership di sistema, coinvolgimento di più attori chiarendo competenze e funzioni, sviluppo di funzioni consultive e di partecipazione collaborativa, sviluppo di un sistema di monitoraggio, costruzione di rapporti di cooperazione pubblico-privato.

- **Come viene monitorata la rete e l'intero sistema culturale e turistico?**

È stato costruito un sistema di monitoraggio dell'intero sistema culturale e turistico che illustra tutti gli aspetti che devono essere oggetto di analisi per avere una chiara indicazione sulle performance e caratteristiche del settore. Ciò significa non solo effettuare un monitoraggio dei processi del Polo Museale in termini di efficacia ed efficienza, ma anche analizzare le caratteristiche del mercato turistico, del settore ricettivo e infrastrutturale (settori connessi al settore turistico e culturale) e monitorare le prestazioni dell'intero sistema per comprendere la correlazione tra sistema culturale e turistico, monitorare la capacità di *governance* della rete e l'avanzamento dei piani di progetto proposti e avviati dalla rete.

Il percorso di progettazione illustrato è stato realizzato con riferimento ad un ambito specifico della Regione Puglia: la Provincia di Bari.

Quanto riportato in tale analisi si rifà alle informazioni raccolte tramite le interviste realizzate e i dati statistici disponibili.

## 1. Le principali dimensioni da progettare

L'analisi realizzata attraverso le informazioni statistiche disponibili e le interviste ai principali attori che operano nel settore ha permesso di identificare le principali componenti organizzative e un modello per la progettazione di un Polo Museale che sia in grado di massimizzare il potenziale di valore delle strutture coinvolte nella gestione del patrimonio, permetta la gestione del patrimonio culturale in maniera sistemica e sia al tempo stesso in grado di garantirne la fattibilità economica e la sostenibilità nel tempo.

Le componenti dell'organizzazione da considerare per l'attività di progettazione sono:

- **Catena del valore del sistema turistico culturale** con particolare attenzione al **sistema di offerta** e al destination management per sviluppare una conoscenza relativa all'intero sistema di valorizzazione e promozione dei beni culturali: siti culturali presenti nella Regione, turisti e target, stakeholder di riferimento
- **Processi** che il sistema deve gestire per la valorizzazione e promozione del patrimonio culturale
- **La rete per la valorizzazione del sistema turistico culturale**, l'identificazione degli attori chiave che sono coinvolti nella rete e nel sistema di valorizzazione del patrimonio e le **connessioni** che vengono instaurate, nonché le proprietà e caratteristiche della rete
- **Sistema di governance del Polo Museale**, le modalità adottate dal Polo per l'ingaggio dei privati, per l'attivazione di gruppi di progetto tra gli stakeholder, ecc.
- **Modello di misurazione e valutazione degli obiettivi e un sistema di controllo di gestione** che permetta di "analizzare" il contesto complessivo (inteso come sistema culturale e turistico) e le performance del sistema, il raggiungimento degli obiettivi prefissati da parte del Polo, ma anche un monitoraggio in termini di efficienza, efficacia e di livello di servizio delle singole strutture

### 1.1 Catena del valore del sistema turistico culturale

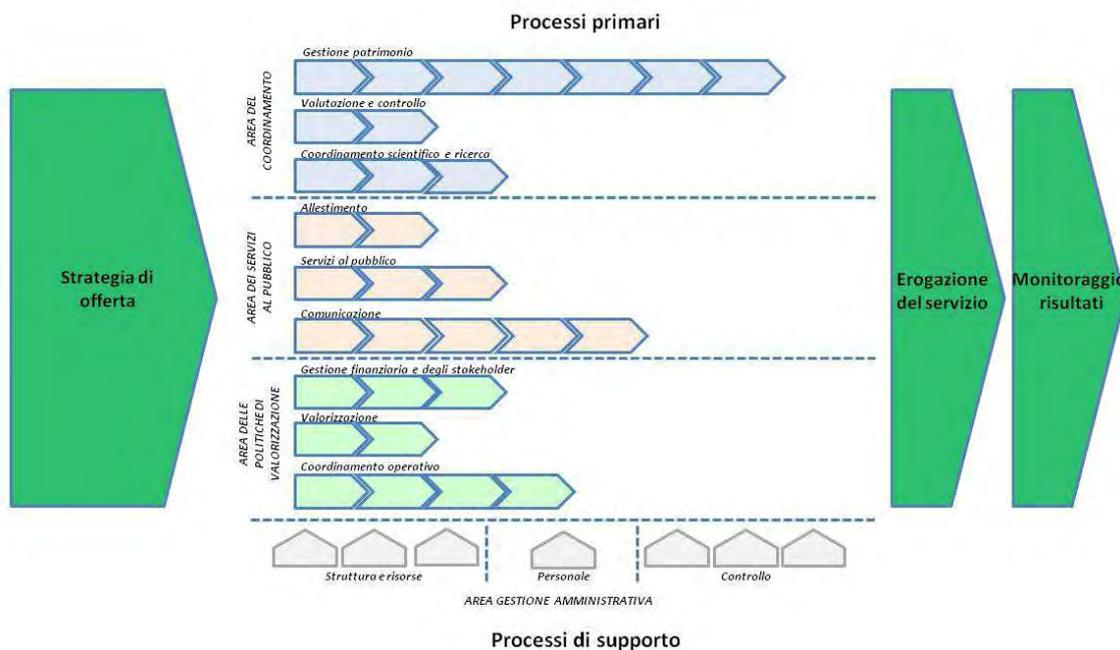
Per la comprensione della attività caratteristiche di un Polo Museale e delle singole strutture museali che lo compongono è utile utilizzare lo strumento della catena del valore che permette di evidenziare il contributo di diverse attività alla creazione di valore, nell'ipotesi che tali processi concorrano alla soddisfazione dei bisogni dei fruitori/visitatori.

La catena del valore di un Polo Museale vede la presenza di diverse componenti:

- la strategia di offerta del sistema turistico-culturale
- i processi primari della struttura e legati al coordinamento, ai servizi al pubblico, alle politiche di valorizzazione
- i processi di supporto comprendenti le attività strumentali all'erogazione de servizio, quali l'organizzazione del lavoro, la pianificazione e controllo, l'ambito amministrativo, ecc.
- l'erogazione del servizio
- il monitoraggio dei risultati

La figura illustra le componenti della catena del valore che verranno descritte e analizzate nei paragrafi successivi.

Figura 1 – Catena del valore

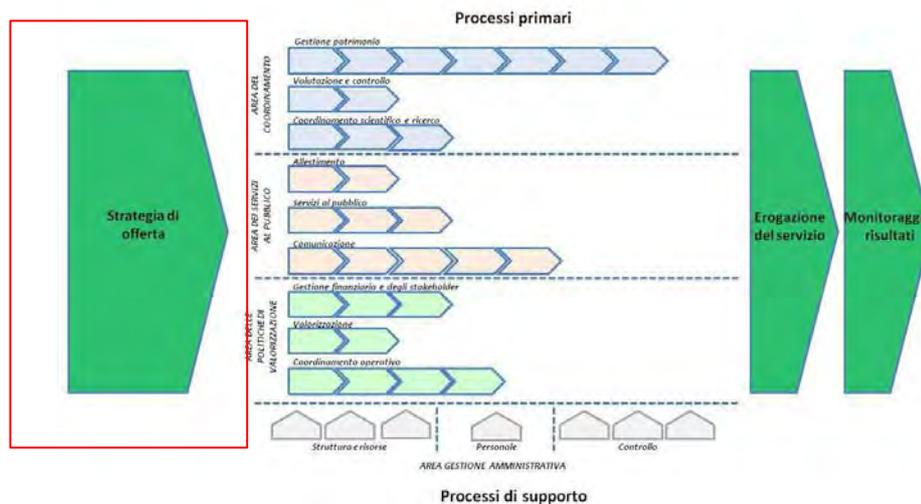


Fonte: elaborazione propria

## 1.2 La strategia di offerta del sistema turistico – culturale

Come evidenziato, una componente chiave della catena del valore è la definizione della strategia di offerta del sistema turistico-culturale: questa è la prima fase in cui viene definito e sviluppato il valore economico, culturale e sociale del sistema.

Figura 2 – Catena del valore



La definizione di una strategia di offerta va vista come uno strumento per intercettare e incrementare i flussi di visitatori in modo da riuscire a valorizzare un maggior numero di beni culturali e passare dalla concentrazione del flusso di visitatori in pochi centri ad una fruizione con una struttura policentrica.

A tal fine è necessario **ridefinire la mappa del patrimonio di beni e risorse culturali** presenti nel territorio pugliese. Un patrimonio che risulta molto variegato e che si compone di:

- beni culturali: l'ampio patrimonio storico-culturale che comprende aree archeologiche e musei, ma anche i castelli e le torri, le masserie
- beni culturali/religiosi: luoghi sacri, chiese e vie e luoghi dei pellegrini
- beni naturalistici e ambientali: isole e grotte, parchi, aree protette e riserve, località costiere

**La strategia di offerta deve considerare il complesso dei beni culturali**, non solo i beni culturali in senso stretto intesi come musei e aree archeologiche statali e non statali, ma anche tutti i beni religiosi e i beni naturalistici che sono un importante attrattore turistico e possono fungere da strumento per attirare visitatori anche presso le strutture museali e archeologiche. **Tale strategia assume che i nuovi Poli Museali possano e debbano avere un'influenza positiva direttamente o più spesso indirettamente su tutti i beni culturali, anche su quelli sottoposti alla responsabilità e al presidio di altri Enti.**

Ciò significa costruire, rappresentare e condividere fra tutti i soggetti **processi di diversificazione dell'offerta culturale proponendosi di animarne e coordinarne la realizzazione**, a seconda del target di riferimento. Processi che siano in grado di rivolgersi e "catturare" soggetti diversi e con interessi diversi, ma che possano coinvolgerli in percorsi integrati che legano contesti differenti e

stimolare la loro curiosità, che siano in grado di offrire la possibilità di fruire di grandi musei e centri storici, ma anche di iniziative di intrattenimento quali mostre tematiche di forte richiamo, festival e rassegne locali, ecc. La prima leva chiave del Polo Museale è quindi quella di elaborare tale rappresentazione, monitorarla e farla condividere con modalità non direttive ma attraverso strumentazione conoscitiva e leadership professionale.

Tali processi di diversificazione dell'offerta turistica dovrebbero inoltre essere in grado di integrare all'offerta culturale, naturalistica e religiosa anche altri servizi quali ad esempio: i servizi sportivi, i servizi fieristici e congressuali in modo da poter attrarre maggiormente i visitatori.

I target, e di conseguenza anche i processi di fruizione, possono essere classificati sulla base di segmenti tematici e interessi, e quindi i possibili target da tenere in considerazione sono:

- Segmento "culturale"
- Segmento "naturalistico e ambientale"
- Segmento "religioso"
- Segmento "sportivo"
- Segmento "affari ed eventi"

Nella tabella seguente vengono presentati, a titolo esemplificativo, alcuni beni e siti di interesse culturale suddivisi per segmento target e riferiti al territorio Pugliese.

	<i>Segmento culturale</i>	<i>Segmento naturalistico e ambientale</i>	<i>Segmento religioso</i>	<i>Segmento sportivo</i>	<i>Segmento affari ed eventi</i>
Castel del Monte	*				*
Cattedrale di Trani	*		*		
Trulli	*				
Parco delle Gravine	*	*			
Parco nazionale del Gargano	*	*		*	
Castello Svevo	*		*		*
Santa Scolastica	*				*
Basilica di San Nicola	*		*		
Cattedrale e Museo diocesano di Bari	*		*		
Museo archeologico	*				

Un'ipotesi di offerta turistica culturale in grado di attrarre target differenti può essere efficacemente ottenuta tracciando e promuovendo nuovi itinerari che sappiano integrare l'offerta culturale con quella religiosa e con il segmento affari ed eventi.

Questo richiede ripensare la formula strategica con cui le differenti tipologie di strutture propongono la propria offerta e passare da luoghi di conoscenze specialistiche dedicate ad un numero ristretto di esperti ed appassionati, da strutture orientate alla tutela e alla conservazione del patrimonio, a strutture per la fruizione di "beni culturali", in grado di garantire un'adeguata soddisfazione del bisogno di cultura, di collegare le diverse attrattive del territorio e di integrare fattori di attrazione e fattori di supporto lungo una traiettoria che risponda alle esigenze del target che si vuole raggiungere ed attrarre.

La seconda leva del Polo Museale in materia di strategia è la promozione e costruzione attorno a ciascun segmento tematico oppure intorno a due o più segmenti tematici di **un piano di servizi** che mettano in condizione il potenziale fruitore del territorio non soltanto di beneficiare del patrimonio culturale, ma anche di rendere la permanenza nei luoghi un'esperienza piacevole in tutti i suoi aspetti.

Tale piano richiede un articolato programma e una pratica efficace di interventi integrati tra i settori che sono coinvolti nel processo turistico/culturale e che rischiano di essere il fattore discriminante rispetto al successo delle iniziative:

- Infrastrutture circostanti (fisiche e tecnologiche) che riguardano la logistica per l'accesso, quali i porti e gli aeroporti, le strade e i parcheggi;
- Il sistema dei trasporti pubblici, ma anche privati, che regola la mobilità interna alla destinazione;
- Il sistema dei servizi al visitatore (informazione, accoglienza, ospitalità, ecc.)

L'offerta dev'essere innanzitutto strutturata davvero come un'offerta, ovvero essere percepibile come tale dall'utenza ed essere il frutto di un'alleanza tra diversi settori. Occorre che il potenziale utente riconosca all'interno dello stesso sistema i musei, i beni e le attività culturali, i paesaggi in cui si situano ed i paesaggi che si attraversano per visitarli, la qualità dei Centri Storici, le opportunità di shopping, le alternative riguardo alla ristorazione ed alla ricettività.

### **1.3 Mappa dei processi possibili**

L'analisi dei processi prende avvio da un visione sistemica del Polo Museale inteso come istituzione permanente al servizio della società e del suo sviluppo, che si occupa della valorizzazione del patrimonio culturale.

I processi che caratterizzano un Polo Museale, inteso come sistema che raggruppa differenti strutture museali, possono essere suddivisi in:

- Processi primari direttamente connessi alla conservazione o promozione del patrimonio, ai servizi di accoglienza e visita, alla ricerca di finanziamenti
- Processi di supporto ai processi caratteristici.

Come si può visualizzare dalla mappa (Figura 3), i processi del Polo Museale possono essere raggruppati in quattro aree principali:

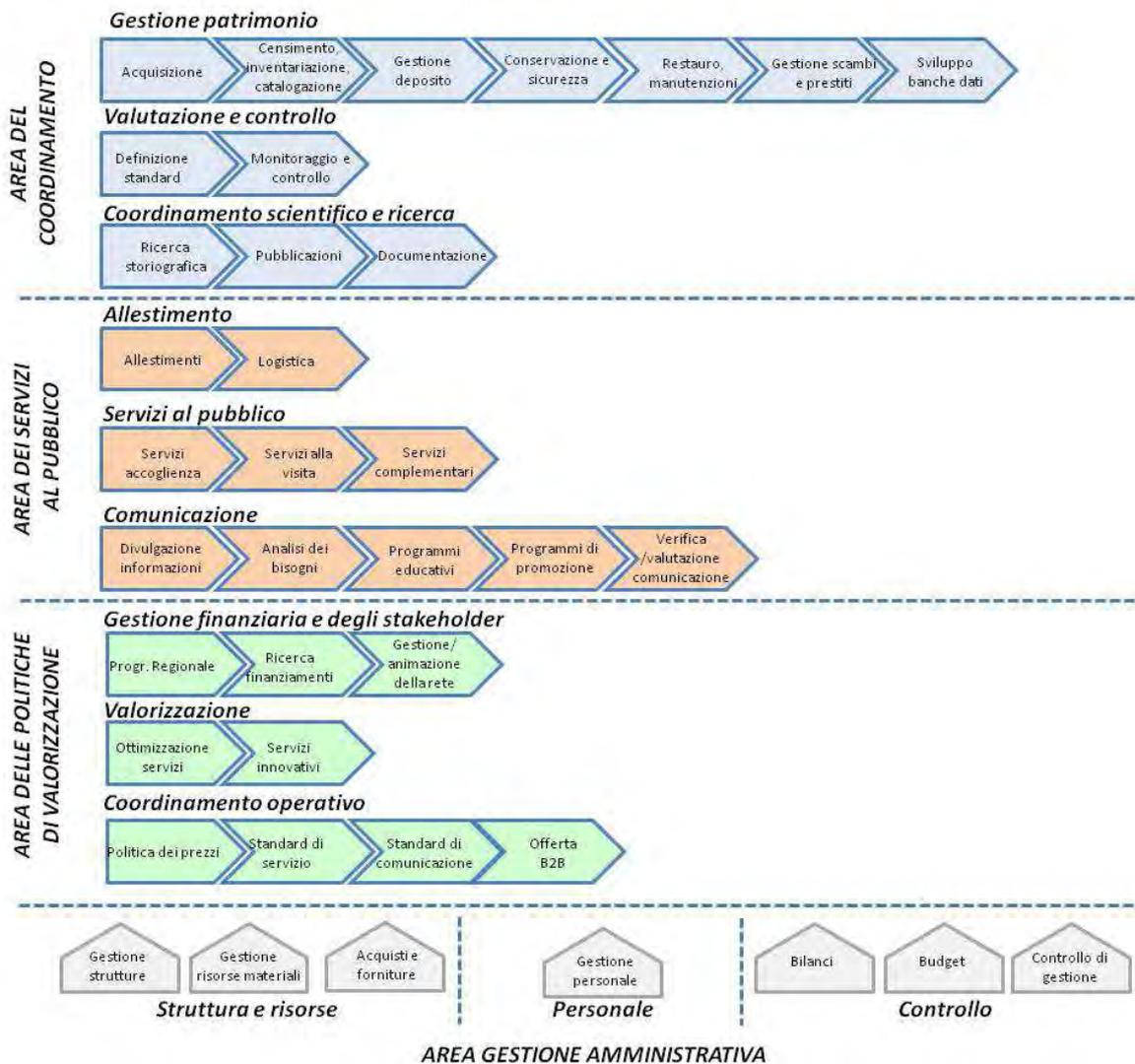
- Area del coordinamento
- Area dei servizi al pubblico
- Area delle politiche di valorizzazione
- Area della gestione amministrativa

Prima di addentrarsi nell'approfondimento di ciascun processo, si ribadisce che quelli che si presentano sono l'esemplificazione dei processi possibili la cui titolarità potrebbe ricadere nelle funzioni del Polo Museale Regionale.

La verifica sulla praticabilità di tale scelta, come anche la definizione del grado di centralizzazione di ciascun processo tra Polo Museale Regionale e Strutture territoriali dovrà essere valutata di Territorio in Territorio sulla base di:

- Risorse disponibili
- Peculiarità del sistema territoriale
- Configurazione della Rete MIBACT

Figura 3 – Mappa dei processi primari e di supporto



Fonte: elaborazione propria

### Area del coordinamento

Rientrano in quest’area tutti i processi che riguardano la gestione del patrimonio, la valutazione e il controllo e il coordinamento scientifico e la ricerca.

In particolare specifichiamo i singoli processi:

#### Gestione del patrimonio

Tale area comprende i processi di:

- **Acquisizione**: il patrimonio si arricchisce con “l’ampliamento” delle opere d’arte, dei beni archeologici, ecc. quando si tratta di beni di particolare importanza storica, artistica, bibliografica e documentaria, quando i beni servono ad arricchire o completare raccolte già esistenti nelle istituzioni culturali. Le modalità attraverso le quali tale ampliamento è possibile sono l’acquisto oppure le donazioni, altrettanta rilevanza acquisiscono anche gli

scavi archeologici e i recuperi per effetto di dismissioni del patrimonio da parte di soggetti esterni. Tale processo può consistere anche nell'acquisizione di nuovi beni che combinati con i beni già in possesso dalla struttura museale possono permettere la costruzione di una "storia", di un percorso che possa guidare il visitatore nel processo di comprensione di un particolare periodo storico, di un contesto specifico, di una forma d'arte, ecc. Un esempio è la donazione della Fondazione CRT di Torino alla biblioteca del Museo Nazionale del Risorgimento Italiano della collezione di Giovanni Marianetti, una raccolta privata che consiste in 21.720 libri e opuscoli, 991 testate di periodici del XIX secolo e numeri unici, 2.199 manifesti, 2.644 stampe, carte geografiche di ambito ottocentesco da tutta Italia, con numerosi pezzi anche di altri Paesi europei. La collezione va ad integrare il patrimonio culturale del Museo Nazionale del Risorgimento Italiano contribuendo ad accrescere il patrimonio storico e culturale della Città, in una prospettiva nazionale ed europea.

- **Censimento, inventariazione e catalogazione:** per evitare sottrazioni, tutti i beni devono essere contrassegnati con un codice identificativo che permetta di comprendere le modalità e il luogo di provenienza e ne descriva, seppur brevemente, lo stato di conservazione. Tale processo è finalizzato ad un corretto monitoraggio del patrimonio posseduto e viene affiancato dal processo di catalogazione che consiste nel determinare il valore storico-culturale del bene, anche in relazione alla collezione in cui si inserisce, e a seguito di un'attività di studio, ricerca e documentazione.  
Il processo di catalogazione è di estrema rilevanza nella generazione di valore della struttura museale, poiché senza tale processo la struttura museale fungerebbe esclusivamente da "deposito dei beni", anziché da luogo in grado di far emergere il contenuto artistico - culturale legato ad ogni bene.
- **Gestione del deposito:** dopo il censimento e l'inventariazione, i beni vengono trasferiti al deposito per poi essere incanalati al processo di restauro (se necessario) o al processo di esposizione. Trattasi pertanto di un processo necessario per preservare le opere, eseguire le procedure di archiviazione, attivare le misure di sicurezza e assicurare la movimentazione dei beni.
- **Conservazione e sicurezza:** l'azione di conservazione e sicurezza riguarda la conservazione fisica dei beni e include: le attività diagnostiche e di rilevazione dei rischi potenziali (ambientali, strutturali e di origine antropica), l'elaborazione di un piano di controllo e manutenzione delle collezioni e delle nuove acquisizioni, la programmazione degli interventi e la loro esecuzione (ad esempio il controllo periodico degli impianti), la manutenzione in condizioni di sicurezza delle collezioni nelle diverse sedi in cui sono collocate (aree espositive interne o esterne, depositi, ecc.), il monitoraggio delle condizioni microclimatiche e di esposizione agli agenti atmosferici, l'identificazione delle tecnologie più adatte alla protezione da questi ultimi e la conservazione dei materiali nei depositi, la definizione e le modalità più sicure per effettuare il trasferimento eventuale dei beni garantendone la conservazione.
- **Restauro e manutenzione:** processo chiave per garantire la conservazione dei beni o per favorire la nascita di nuove esposizioni (basti pensare che molte esposizioni permanenti sono nate proprio a seguito del restauro di un patrimonio che è stato ritenuto interessante da musealizzare). In particolare, il restauro è volto a ripristinare le condizioni originarie dell'opera, mentre la manutenzione a garantire il buono stato di conservazione.

- **Gestione scambi e prestiti:** processo che consiste nel seguire le attività necessarie per effettuare prestiti di beni ad altre strutture museali oppure a soggetti privati a seguito della stipula di un contratto. Tale processo consiste nella definizione delle procedure di prestito e la valutazione delle tematiche connesse all'assicurazione dell'opera, al trasporto, al montaggio e si conclude con la restituzione dell'opera.
- **Sviluppo banche dati:** processo di implementazione delle banche dati esistenti sul censimento dei beni culturali presenti nella Regione. Il sistema di catalogazione del patrimonio culturale diffuso sul territorio o conservato all'interno di musei, e altre istituzioni culturali offre una serie di informazioni riguardanti: la tipologia, la materia e la tecnica di realizzazione, la denominazione, l'autore, l'ubicazione, il periodo di realizzazione del bene. Le caratteristiche descrittive variano a seconda della tipologia dei beni, ma il continuo aggiornamento della banca dati è un utile strumento di monitoraggio del patrimonio per l'identificazione di possibili modalità e strategie per una valorizzazione dei beni nell'ottica di progettazione di momenti congiunti di promozione e valorizzazione.

### Valutazione e controllo

Tale area comprende i processi di:

- **Definizione standard qualitativi e quantitativi:** definizione di impegni e standard qualitativi e quantitativi che la direzione e il personale delle strutture museali intendono perseguire. Al fine di rendere tali impegni trasparenti è necessaria la definizione di fattori di qualità e di indicatori quantitativi e qualitativi che ne permettano il monitoraggio. Ciò significa che per ogni servizio erogato è necessario determinare:
  - Dimensione/fattore di qualità: rappresentano gli specifici aspetti di cui si compone un servizio e dai quali dipende la qualità dello stesso (si pensi ad esempio ad aspetti quali puntualità, tempestività, accessibilità, precisione, ecc.)
  - Indicatore: rappresenta l'unità di misura/indice in grado di rappresentare la qualità del servizio
  - Standard di servizio: rappresenta il valore che può assumere l'indicatore, il livello di qualità garantito
- **Monitoraggio e controllo:** tale processo è strettamente connesso al processo precedente e consiste nell'attività di monitoraggio degli indicatori in modo da acquisire informazioni necessarie per il processo decisionale, valutare le prospettive di sviluppo delle strutture e delle attività svolte. Utile alla realizzazione di tale attività di controllo quali/quantitativo è l'implementazione di un sistema di gestione e monitoraggio<sup>1</sup>.

### Coordinamento scientifico e ricerca

Tale area comprende i processi di:

- **Ricerca:** elemento propulsivo dell'attività museale è lo studio, la ricerca storiografica e l'aggiornamento professionale. In particolare l'attività di ricerca è di estrema rilevanza e deve essere condotta in modo costante in modo da accrescere le competenze nella

---

<sup>1</sup> Si rimanda al paragrafo successivo per la presentazione del sistema di gestione e monitoraggio che può essere implementato

salvaguardia delle opere e del loro valore artistico e garantire, allo stesso tempo, una maggiore diffusione della cultura.

Affinché tale processo possa svilupparsi è importante che si venga ad instaurare una relazione con le altre strutture culturali presenti nel territorio, le università, gli enti di ricerca.

- **Publicazioni:** processo di pubblicazione di periodici scientifici al fine di documentare e divulgare i risultati delle ricerche scientifiche condotte e pubblicazioni e contributi editoriali del personale del Museo inerenti i propri lavori. Tra le pubblicazioni è necessario tener conto anche della redazione di materiali didattici per le iniziative educative.
- **Documentazione:** raccolta della documentazione delle esperienze realizzate e delle attività educative condotte in collaborazione con scuole e altre Enti di ricerca.

### **Area dei servizi al pubblico**

Rientrano in quest'area tutti i processi che riguardano gli allestimenti, i servizi al pubblico e la comunicazione.

In particolare specifichiamo i singoli processi:

#### Allestimento

Tale area comprende i processi di:

- **Allestimento:** il processo di allestimento delle sale è il primo step per pianificare il percorso del visitatore, per costruire il "senso" di ciò che si vuole raccontare e trasmettere attraverso l'esposizione dei beni, "far parlare" la collezione utilizzando un linguaggio comprensibile al visitatore. Il percorso deve essere costruito in modo tale che il visitatore abbia la possibilità non solo di apprendere nuove conoscenze, ma anche di divertirsi, di socializzare, di vivere un'esperienza "completa", nel senso che il percorso deve permettere al visitatore di usufruire di tutti i servizi che la struttura offre in modo da poter vivere un'esperienza unica.

Per la realizzazione di tale percorso è necessario:

- Selezionare le opere a disposizione sulla base del programma culturale e delle caratteristiche degli spazi di accoglienza
- Identificare per i diversi target ai quali ci si rivolge i vari canali di trasmissione dei messaggi (pannelli informativi, sale interattive, esperienze simulate, ecc.)
- Creare percorsi di visita alternativi in base a chiavi di lettura molteplici delle collezioni: es. temi trasversali, tempo a disposizione del visitatore, corrente artistica
- Realizzare vetrine, supporti tecnici e informativi, barriere di protezione e attrezzature di cui necessitano i vari spazi

La sfida che dovrebbe guidare la costruzione del percorso è quella di creare le condizioni giuste affinché i visitatori possano vivere un'esperienza personalmente significativa indipendentemente dal bagaglio culturale posseduto. Questa è una importante sfida professionale perché le competenze relative al valore artistico dei beni presentati sono necessarie ma non sufficienti ad accompagnare il "viaggio dell'utente" in una maniera attraente e motivante.

- **Logistica:** il processo di allestimento deve essere affiancato dal processo logistico, ovvero il percorso espositivo deve essere studiato in modo tale che sia privo di barriere e sia accessibile anche a chi è portatore di handicap di tipo motorio.

### Servizi al pubblico

Tale area comprende i processi di:

- **Servizi di accoglienza:** il processo comprende la fornitura di una serie di attività quali: informazioni offerte al banco, servizio di biglietteria e prenotazione, servizi igienici, guardaroba, poltrone nelle sale per la fruizione di servizi quali video guide, ecc., librerie e tutti i servizi che possono contribuire ad una maggiore soddisfazione del visitatore durante la sua permanenza nella struttura.  
Questi servizi sono poi affiancati da **servizi accessori** quali per esempio, la ristorazione o il bar, bookshop, se svolti con l'intento primario di accogliere il visitatore, migliorare la sua "esperienza" e il suo livello di soddisfazione, accrescere il percorso del visitatore.
- **Servizi alla visita:** il processo di predisposizione dei servizi che comprendono audio guide, visite guidate, materiali informativi cartacei all'assistenza del personale di sala, stanze dedicate all'interattività e all'utilizzo delle nuove tecnologie. Essi sono fondamentali per l'attrazione dei visitatori e per una fruizione soddisfacente. La loro qualità e il loro costo sono quindi una variabile molto importante per realizzare le strategie del Polo Museale.
- **Servizi complementari:** tutti i servizi culturali che vengono organizzati al fine di rinforzare e ampliare il servizio centrale. Un esempio sono le esposizioni temporanee, i seminari, le rassegne cinematografiche, le conferenze, ecc.

### Comunicazione

Tale area comprende i processi di:

- **Divulgazione informazioni:** processo di diffusione delle informazioni riguardanti la struttura, le iniziative, gli eventi, i servizi erogati.
- **Analisi dei bisogni:** processo di analisi e indagine sugli utenti attuali e potenziali e sulle esigenze educative delle scuole per elaborare dei programmi educativi e dei percorsi che possano rispondere alle loro esigenze.
- **Programmi educativi:** definizione del quadro delle attività educative, intese come l'insieme delle attività che vengono organizzate sistematicamente per rendere fruibili e comprensibili al pubblico le collezioni e a sostenere il processo di apprendimento formale e informale, che possono essere sviluppate all'interno della struttura in coerenza con il programma del museo, i relativi spazi e il personale assegnato all'attività educativa. Tali attività richiedono la costruzione di una forte relazione con le scuole e le strutture presenti nel territorio, la cura della documentazione delle esperienze realizzate, la redazione e preparazione di testi e materiali didattici.
- **Programmi di promozione:** definizione del quadro delle iniziative promozionali, delle attività realizzate dalla struttura, attraverso media, sito internet e newsletter informative, campagne pubblicitarie effettuate per garantire il coordinamento comunicativo con gli altri soggetti del territorio e le altre strutture.
- **Verifica e valutazione della comunicazione:** tale processo include tutte le attività di rilevazione del gradimento del pubblico attraverso indagini realizzate in loco (tramite la

somministrazione di questionari) o on line e di elaborazione dei dati in ingresso per valutare target e gradimento. Il processo di verifica e valutazione prevede anche la realizzazione di incontri periodici interni volti proprio alla valutazione dell'andamento della struttura, dei programmi proposti da avviare e delle esperienze educative già avviate.

### ***Area delle politiche di valorizzazione***

Rientrano in quest'area tutti i processi che riguardano la gestione finanziaria e degli stakeholder, la valorizzazione e il coordinamento operativo.

In particolare specifichiamo i singoli processi:

#### Gestione finanziaria e degli stakeholder

Tale area comprende i processi di:

- **Programmazione regionale:** tale processo vede la collaborazione tra il Polo Museale e le strutture che operano a livello regionale per la definizione del programma regionale degli interventi in materia di archivi storici, musei e beni culturali che definisce: gli indirizzi, gli obiettivi, le priorità, le procedure e i criteri da perseguire nella pianificazione museale, l'assegnazione delle risorse per la realizzazione degli interventi volti all'adeguamento strutturale e funzionale delle sedi, il potenziamento o avvio di nuovi servizi, la realizzazione di attività (come la catalogazione, la conservazione e il restauro), la costituzione e scambio di banche-dati, la qualificazione professionale.
- **Ricerca finanziamenti:** il processo di ricerca di finanziamenti richiede la capacità di costituire aggregazioni di attori in grado di gestire i finanziamenti eventualmente ottenuti. L'attribuzione ad un unico attore delle attività necessarie ad accedere agli incentivi e ai finanziamenti pubblici consente sia di ovviare al deficit di competenze delle singole strutture museali nel predisporre i progetti di finanziamento, sia di proporre forme aggregative in grado di accrescere le possibilità di ottenere il finanziamento stesso. Tale attività di ricerca deve essere rivolta a: ottenimento di finanziamenti pubblici, ma anche alla costruzione di relazioni con soggetti privati al fine di identificare dei possibili attori che siano in grado di finanziare le strutture o alcuni progetti specifici che vengono svolti all'interno di esse. A ciò si deve aggiungere anche un'attività di analisi delle normative e dei bandi europei, delle caratteristiche che le strutture devono avere per poter accedere ai fondi disponibili per lo sviluppo delle strutture, per la valorizzazione del Polo Museale.
- **Gestione/animazione della rete:** processo di costruzione di relazioni e interazioni con il pubblico e i sostenitori, il territorio e gli enti locali al fine di identificare delle aree di intervento, promuovere e realizzare progetti integrati. Tale processo implica: l'avvio di un dialogo e di una comunicazione interattiva con tutti i portatori di interesse, un processo di animazione degli attori affinché abbiano un ruolo attivo e propositivo per lo sviluppo della rete di relazioni, un costante confronto per una verifica delle aspettative e per impostare e/o rivedere le strategie e le iniziative avviate, la disponibilità ad integrare le nuove esigenze ed aspettative con la "strategia" di azione definita, prendere impegni e realizzare iniziative che riescano a fornire delle risposte concrete agli stakeholder. Un processo quindi che si fonda sulla capacità di instaurare delle relazioni più o meno forti a seconda dell'interlocutore e degli obiettivi che si intendono realizzare e sulla capacità di identificare

le modalità più adatte per “incentivare” i soggetti ad instaurare delle relazioni e dei rapporti di collaborazione.

### Valorizzazione

Tale area comprende i processi di:

- **Ottimizzazione dei servizi:** tale processo può essere avviato a seguito di un'attività di monitoraggio e controllo che permette di avere un quadro immediato dell'andamento della struttura e dei servizi. Il monitoraggio e controllo è pertanto elemento indispensabile per poter realizzare un piano di ottimizzazione dei servizi, per poter identificare i punti di forza e di debolezza e le aree che possono essere ottimizzate in modo da poter innalzare anche gli standard di servizio.
- **Servizi innovativi:** tale processo consiste nell'identificazione di nuovi servizi da implementare all'interno della struttura. Le motivazioni che possono spingere all'introduzione di nuovi servizi possono essere differenti, ad esempio: attrarre un nuovo target di visitatori, incrementare il numero di visite, realizzare un servizio condiviso con altre strutture. La fase di monitoraggio e controllo è, anche in questo caso, propedeutica per la progettazione di un servizio innovativo da implementare. Partendo dalle informazioni raccolte periodicamente è possibile realizzare un piano di intervento che metta in luce anche i possibili vantaggi ottenibili dall'implementazione del nuovo servizio.

### Coordinamento operativo

Tale area comprende i processi di:

- **Politica dei prezzi:** processo di identificazione della politica dei prezzi da adottare all'interno delle strutture che fanno parte del Sistema che consiste nel definire il costo del biglietto integrato tra le strutture appartenenti al sistema, le possibilità per l'ottenimento di riduzioni del biglietto (ad esempio una riduzione del biglietto di ingresso ad un museo presentando il biglietto di ingresso ad un altro museo affiliato alla rete). Rientrano in tale processo anche l'identificazione degli incentivi che sono connessi alla vendita di biglietti integrati dell'intero sistema (ad esempio le modalità di ripartizione degli introiti derivanti dalla vendita dei biglietti integrati tra le strutture che appartengono al sistema), le provvigioni riconosciute alle strutture per la vendita di biglietti integrati. Affinché possa essere adottata una politica dei prezzi coerente e applicabile a tutte le strutture è necessario che periodicamente venga effettuato un controllo sulla bigliettazione dei singoli musei.
- **Standard di servizio:** processo di identificazione e formalizzazione di un regolamento di accesso alle strutture uguale per tutti gli aderenti al sistema. La definizione di standard di servizio comuni deve tener conto delle disponibilità economiche e di risorse umane presenti nelle singole strutture e sulla base di tali disponibilità definire gli standard di servizio più adeguati. Ad esempio standard di servizio integrati possono essere: garantire gli stessi orari di apertura dei musei, attivare aperture concentrate intorno a iniziative mirate (eventi culturali, enogastronomici, produttivi, ecc.) o attività specifiche (didattiche, laboratoriali, ecc.).
- **Standard di comunicazione:** processo di identificazione di modalità di comunicazione uguali per tutti gli aderenti al sistema. Le modalità di comunicazione comuni garantiscono

una migliore identificazione della struttura museale come membro del sistema e anche una “pubblicizzazione” oltre che del singolo museo dell’intera rete di cui è parte. Standard di comunicazione integrati sono: realizzazione di un logo comune, progettazione di strumenti comunicativi comuni, progettazione di attività editoriali comuni.

- **Offerta B2B (business to business):** processo di identificazione dell’offerta commerciale che richiede una capacità di gestione dei diritti legati agli spazi, ma anche alle immagini e alle collezioni; una capacità di definizione delle pratiche e condizioni di prestito/nolo; una capacità di definizione delle modalità contrattuali e amministrative connesse all’offerta.

### **Area della gestione amministrativa**

Rientrano in quest’area tutti i processi che riguardano la gestione delle strutture, del personale e le attività di controllo (bilanci e budget).

In particolare specifichiamo i singoli processi:

#### Struttura e risorse

Tale area comprende i processi di:

- **Gestione strutture:** consiste nella gestione della struttura che ospita la collezione, ovvero manutenzione degli immobili, cura degli spazi verdi, prevenzione dei rischi strutturali, presidio diurno della struttura, vigilanza notturna, pulizie, ecc.
- **Gestione risorse materiali:** consiste nella gestione delle risorse strumentali intese come la strumentazione in uso all’interno delle strutture. Ad esempio, gli strumenti per la prenotazione delle visite, oppure la strumentazione per le audioguide, per la proiezione di filmati, ecc.
- **Acquisti e forniture:** attività di approvvigionamento delle risorse strumentali e non necessarie per l’erogazione del servizio. Tale processo prevede anche una fase di identificazione del fornitore e di successiva valutazione.

#### Personale

Tale area comprende i processi di:

- **Gestione personale:** gestione del personale che opera all’interno delle strutture e permette di poter erogare il servizio al visitatore. La gestione del personale comprende: l’identificazione delle principali tipologie di personale che dovranno garantire il corretto svolgimento dei servizi erogati, ovvero identificazione delle specializzazioni necessarie e dei requisiti per ricoprire un determinato ruolo, le attività di formazione e/o riqualificazione del personale per l’ottimizzazione dei servizi, le attività di ottimizzazione delle funzioni svolte dalle singole figure professionali (ad esempio possibilità che una stessa figura professionale svolga funzioni diverse). E soprattutto l’utilizzazione di tutte le modalità per motivare e responsabilizzare il personale rispetto alla loro funzione di servizio e di interfaccia con l’utente.

## Controllo

Tale area comprende i processi di:

- **Bilancio:** processo di controllo dell'equilibrio economico-finanziario tramite la redazione di documenti di sintesi quali il conto economico che permette di conoscere ricavi e costi e, se strutturato in ottica di processo, in che misura i vari processi della struttura concorrono alla stabilità aziendale. In tal modo è possibile conoscere il grado di assorbimento dei costi e la capacità di generare proventi da parte di ogni processo. Questo implica una rilevazione dei fatti di gestione, almeno per quanto riguarda costi e proventi, ancorata ai processi. Se si desidera un livello di maggior dettaglio il controllo economico può essere effettuato con riferimento alle singole attività di ogni processo. Il secondo documento contabile è invece rappresentato dallo stato patrimoniale che serve ad illustrare la composizione del capitale, ovvero a quantificare i capitali impiegati nei diversi ambiti di gestione, misurare la redditività degli investimenti, valutare il grado di solvibilità della struttura.
- **Budget:** il budget è un importante strumento operativo di gestione che ha la funzione di guida del lavoro quotidiano, di traduzione delle mete strategiche in target operativi verso i quali tragguardare l'attività di ogni singolo processo. Attraverso il piano di budget vengono definiti i livelli di responsabilizzazione e può essere valutato in maniera oggettiva il conseguimento degli obiettivi assegnati. Tale processo prevede infatti l'identificazione di obiettivi per i vari centri di responsabilità e l'attribuzione di un budget calcolato come somma delle previsioni di costo per ciascuna area. All'interno di una struttura museale i centri di responsabilità sono ancorati ai processi, pertanto la tecnica di elaborazione del budget deve seguire la medesima logica. Ogni processo elabora un proprio budget che viene successivamente consolidato insieme agli altri budget in un budget complessivo. Il processo di budget svolge anche una funzione di controllo concomitante della gestione. Ciò significa che i risultati di budget devono essere continuamente monitorati per verificarne il raggiungimento ed eventualmente implementare azioni correttive.
- **Controllo di gestione:** periodicamente viene effettuata un'analisi degli scostamenti. Le valutazioni riguardano in particolare l'analisi tra i risultati parziali e gli obiettivi programmati con particolare attenzione agli obiettivi che si discostano da quanto previsto.

## 2. La grammatica delle reti per ottimizzare sinergie verso gli obiettivi di sistema

### 2.1 Il modello a rete per la valorizzazione del sistema turistico culturale

L'esigenza di definizione di strategie ed obiettivi di valorizzazione del patrimonio culturale della Regione mettendolo al servizio sia dei cittadini dell'area, ma anche dei visitatori e di promozione di iniziative culturali e turistiche richiede che il percorso di progettazione del Polo Museale veda il coinvolgimento e la partecipazione di differenti attori presenti sul territorio che a vario titolo possono concorrere alla formazione di un'offerta culturale e turistica competitiva.

Tale partecipazione deve assumere la forma di una rete di attori che il Polo Museale è chiamato a valorizzare, animare e coordinare.

La definizione di un modello a rete per la valorizzazione del sistema culturale turistico deriva da tre considerazioni preliminari:

1. Il patrimonio culturale della Regione Puglia è ingente, ma non risulta sempre organizzato e quindi accessibile
2. Il sistema dei Beni Culturali della Regione è articolato in una serie di strutture (statali, non statali, pubbliche e private)
3. Le difficoltà di collaborazione tra strutture statali e non statali che rende le singole strutture isolate e fa sì che non siano un fattore di attrazione dei visitatori

È pertanto necessario un cambiamento del sistema che possa stimolare un approccio collaborativo tra i diversi attori in modo che possano essere superati i limiti strutturali ed operativi delle singole strutture e si realizzino sinergie tra attori che si occupano della gestione del patrimonio culturale e attori che operano all'interno del sistema turistico.

L'adozione di **un sistema e di un approccio basato sulla costruzione di una rete** permette di costruire delle aggregazioni tra attori che possono portare dei vantaggi in termini di:

- Attivazione di dinamiche di collaborazione per la gestione di servizi comuni tra le strutture
- Scambio di conoscenza tra gli attori per lo sviluppo del sistema e per la diffusione di buone pratiche. La costruzione di una rete dilata il ventaglio di competenze a cui far ricorso e riduce il tempo e gli investimenti necessari per apprendere conoscenze e competenze non ancora sviluppate al proprio interno, ma già acquisite da altri nodi
- Diffusione di comportamenti focalizzati sul raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi per la crescita e lo sviluppo del sistema nel suo complesso
- Apertura verso nuovi attori nell'ottica di valorizzazione del patrimonio artistico attraverso la costruzione di un percorso che sia in grado di integrare tutti gli attori che gestiscono i fattori di attrazione di un'area, quali il sistema museale, con quelli che gestiscono i fattori di supporto, quali gli alberghi.

Per la descrizione delle caratteristiche di tale rete e del modello di relazione tra gli attori si è considerato **un ambito territoriale specifico** quale quello **della Provincia di Bari** che conta il numero più elevato di musei, gallerie, raccolte, aree archeologiche rispetto alle altre Provincie della Puglia (Dati Istat 2011).

Per la rappresentazione della rete di attori della Provincia di Bari si adotta il modello della Rete organizzativa proposto da Butera (1990)<sup>2</sup> che si fonda sulla considerazione che i sistemi, siano essi sociali, economici, istituzionali, aziendali, sono forme di organizzazione caratterizzate dalla presenza di forme di cooperazione tra soggetti individuali o collettivi che perseguono obiettivi comuni. Tali reti si caratterizzano quindi per la presenza di:

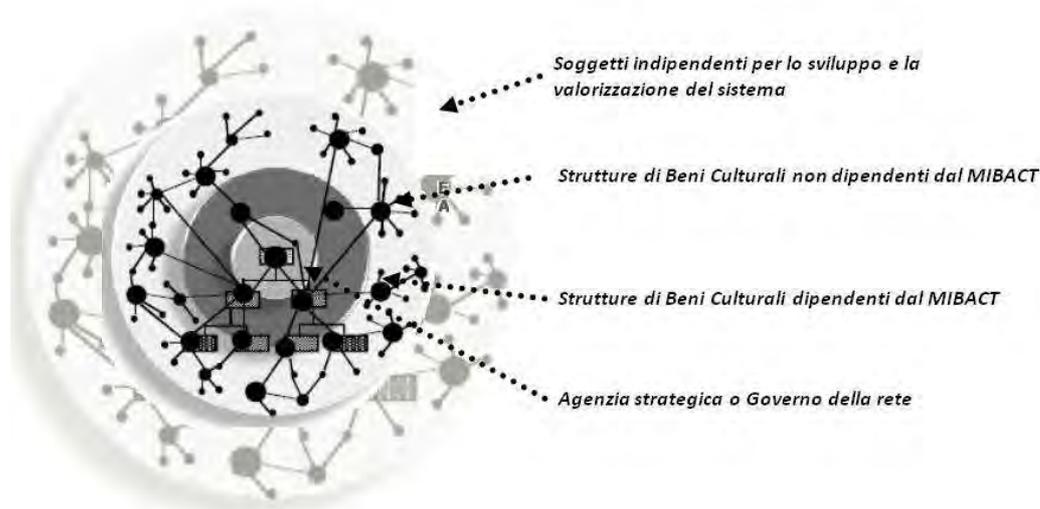
- **Nodi della rete**, ovvero gli attori, i soggetti individuali o collettivi, che compongono la rete
- **Connessioni della rete**, ovvero i rapporti che vengono instaurati tra i diversi attori
- **Struttura della rete**, ovvero le strutture che nascono dalla configurazione di nodi e connessioni e **Proprietà della rete**, ovvero i linguaggi, i valori, i sistemi di coordinamento e controllo e di monitoraggio

La rappresentazione grafica della Rete Organizzativa è riportata nella figura seguente. Come si può vedere vengono individuati quattro livelli funzionali, non necessariamente gerarchici, differenti per il compito assegnato e per la funzione rispetto all'organizzazione dell'intero sistema:

- Agenzia strategica o Governo della rete
- Area del controllo diretto (Strutture di Beni Culturali dipendenti dal MIBACT)
- Area della collaborazione con Strutture di Beni Culturali non dipendenti dal MIBACT
- Soggetti indipendenti che contribuiscono allo sviluppo e alla valorizzazione del sistema turistico - culturale

In essi si possono collocare i diversi Nodi della rete per poi identificare le connessioni e la struttura della rete stessa.

Figura 4 – Rete organizzativa



Fonte: Butera, 1990

Tra i nodi vengono instaurate delle **connessioni**.

Tra le connessioni sono state evidenziate come ricorrenti e significative quelle:

- Basate su collaborazione e cooperazione su materie strategiche
- Basate su processi decisionali
- Basate sul rispetto di norme e regolamenti e su transazioni economiche
- Basate sulla trasmissione di informazioni e sullo scambio reciproco di comunicazioni

<sup>2</sup> Butera, F. (1990), Il castello e la rete, Franco Angeli.

## 2.2 Rete dell'ambito della Provincia di Bari

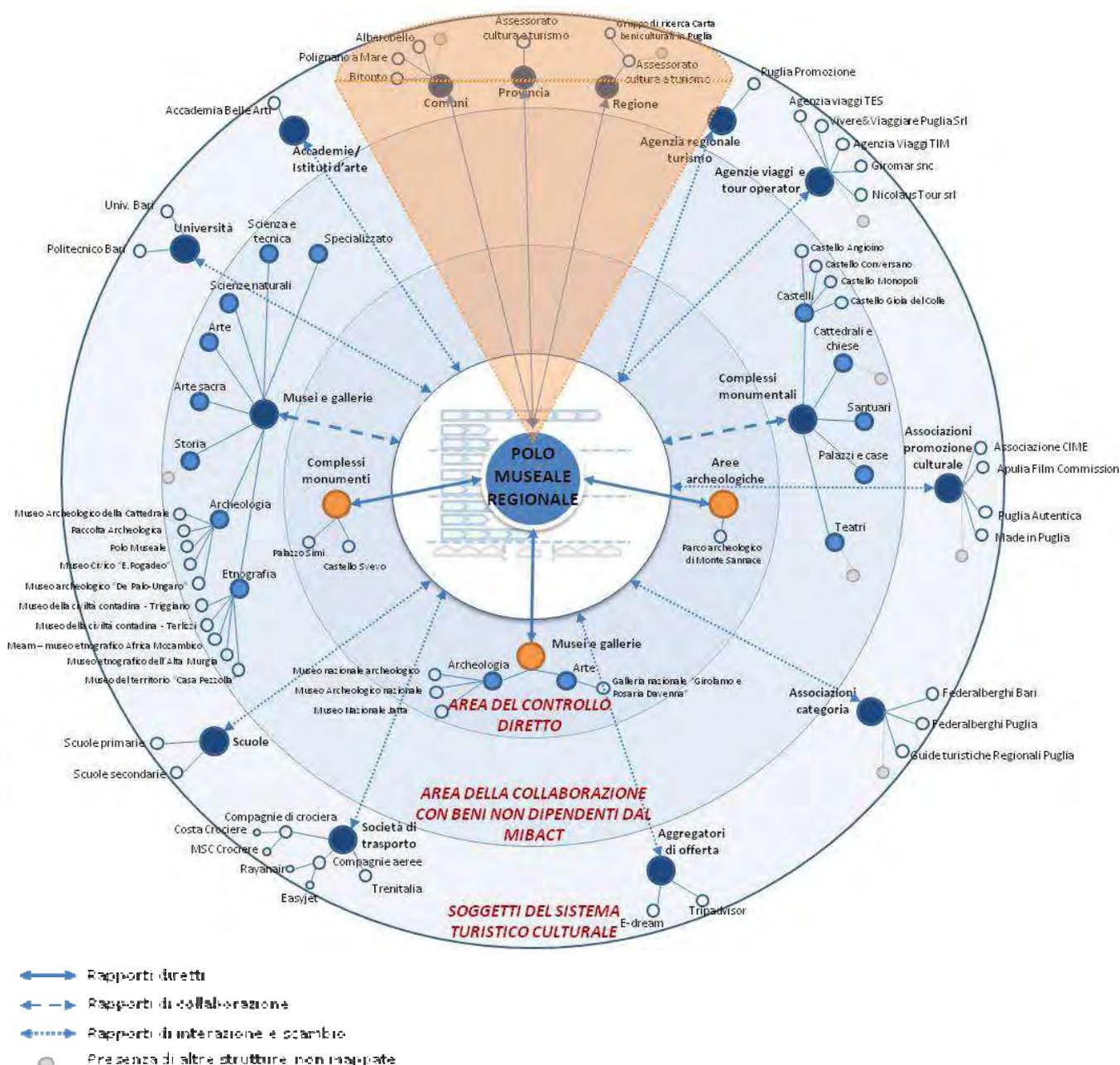
### 2.2.1 I nodi della rete

Riprendendo il modello precedentemente illustrato con i suoi livelli funzionali viene rappresentata **la rete dell'ambito della Provincia di Bari**.

All'interno dei quattro livelli hanno trovato posto i **singoli nodi**.

La figura illustra tutti i nodi della rete.

Figura 5 – I nodi della Rete della Provincia di Bari



Nota: le strutture museali non statali riportate nella mappa sono esemplificative. Per ragioni di leggibilità non sono state riportate tutte le 29 strutture museali non statali presenti nella Provincia di Bari.

Fonte: elaborazione Irso

Il **livello centrale** della rete si caratterizza per la presenza del **Polo Museale Regionale Pugliese** che come riportato nel DPCM n.171 del 29 agosto 2014, art. 34 deve:

- assicurare sul territorio l'espletamento del servizio pubblico di fruizione e di valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura in consegna allo Stato o allo Stato comunque affidati in gestione
- provvedere a definire strategie e obiettivi comuni di valorizzazione, in rapporto all'ambito territoriale di competenza
- promuovere l'integrazione dei percorsi culturali di fruizione e, in raccordo con il segretario regionale, dei conseguenti itinerari turistico-culturali

Per la realizzazione di tali compiti il Polo Museale deve "animare" e "attivare" una rete di attori, ovvero costruire delle relazioni e dei rapporti differenziati con una pluralità di soggetti che permettano di definire nuove formule strategiche di collaborazione in grado di massimizzare il potenziale di valore delle strutture coinvolte nella gestione del patrimonio culturale e turistico e del sistema nel suo complesso.

In particolare il livello centrale dovrà instaurare:

- **Rapporto diretti e di scambio reciproco** con le **strutture dei Beni Culturali statali (nodi di primo livello) presenti nella Provincia di Bari**. Nella sola Provincia di Bari si conteggiano 36 strutture culturali (comprehensive di musei, aree archeologiche e complessi monumentali), ma di queste 7 sono statali. Si tratta di sette strutture di cui un'area archeologica e due complessi monumentali.
- **Rapporti di collaborazione** con le **strutture di Beni Culturali non statali (nodi di secondo livello) presenti nella Provincia di Bari**. Rispetto al livello precedente la struttura è più articolata poiché conteggia ben 29 strutture museali di differente tipologia: arte, arte sacra, archeologia, storia, storia naturale e scienze naturali, ecc. Rientrano in questo livello anche i **complessi monumentali gestiti privatamente** e presenti nella Provincia di Bari. Per l'identificazione di tali nodi, si è fatto riferimento alla documentazione resa disponibile dal Portale Ufficiale del Turismo in Puglia ([www.viaggiareinpuuglia.it](http://www.viaggiareinpuuglia.it)) che mostra i principali monumenti che possono essere visitati nelle città della Provincia Pugliese, ma che non sono conteggiati nelle statistiche sui beni culturali, archeologici e monumentali sebbene si tratti di monumenti, chiese, santuari, ecc. che sono oggetto di attrazione dei visitatori.
- **Rapporti di interazione e scambio** con tutti i **soggetti che possono avere un impatto sul sistema turistico e culturale (nodi di terzo livello)**. Rientrano in questo livello le associazioni di promozione culturale che possono contribuire alla promozione del sistema attraverso iniziative ed eventi come quelli di promozione territoriale della Puglia organizzati dall'Associazione CIME (a solo titolo di esempio: Puglia experience: 5 sense virtual tour), oppure gli eventi cinematografici e audiovisivi coordinati e gestiti da Apulia Film Commission, e ancora le iniziative di Puglia Autentica per la promozione e sviluppo del rapporto fra tradizione e innovazione e per potenziare il circuito del turismo culturale. Accanto alle associazioni di promozione culturale abbiamo anche le agenzie viaggi e tour operator e gli aggregatori di offerta che possono contribuire allo sviluppo del turismo culturale attraverso

la promozione di percorsi turistici culturali che sappiano integrare la scoperta dei luoghi naturali con la scoperta del patrimonio artistico, culturale e religioso della Regione.

Altri importanti attori che possono contribuire allo sviluppo e alla valorizzazione del sistema sono rappresentati dalle società che operano nel settore dei trasporti che possono contribuire alla promozione dei percorsi turistici e culturali attraverso la strutturazione di percorsi turistici concordati con le strutture presenti nel territorio in modo da coordinare orari di apertura e arrivo, organizzare dei percorsi turistici e culturali che puntino sull'utilizzo dei mezzi di trasporto pubblici.

Anche le imprese ricettive giocano un ruolo importante nel percorso di promozione e valorizzazione dell'esperienza del visitatore attraverso i servizi di accoglienza e ospitalità pensati a seconda dei diversi target di visitatori e delle loro aspettative.

Infine le scuole e le università che possono contribuire alla promozione e valorizzazione del patrimonio ai più giovani e a livello internazionale attraverso la realizzazione di studi, ricerche e pubblicazioni scientifiche.

Ritroviamo a questo livello anche la **Regione Puglia, la Provincia di Bari e i Comuni della Provincia** con i quali il Polo Regionale instaura delle relazioni di forte collaborazione e cooperazione in quanto attori strategici delle attività di promozione e valorizzazione dell'intero territorio e del patrimonio culturale.

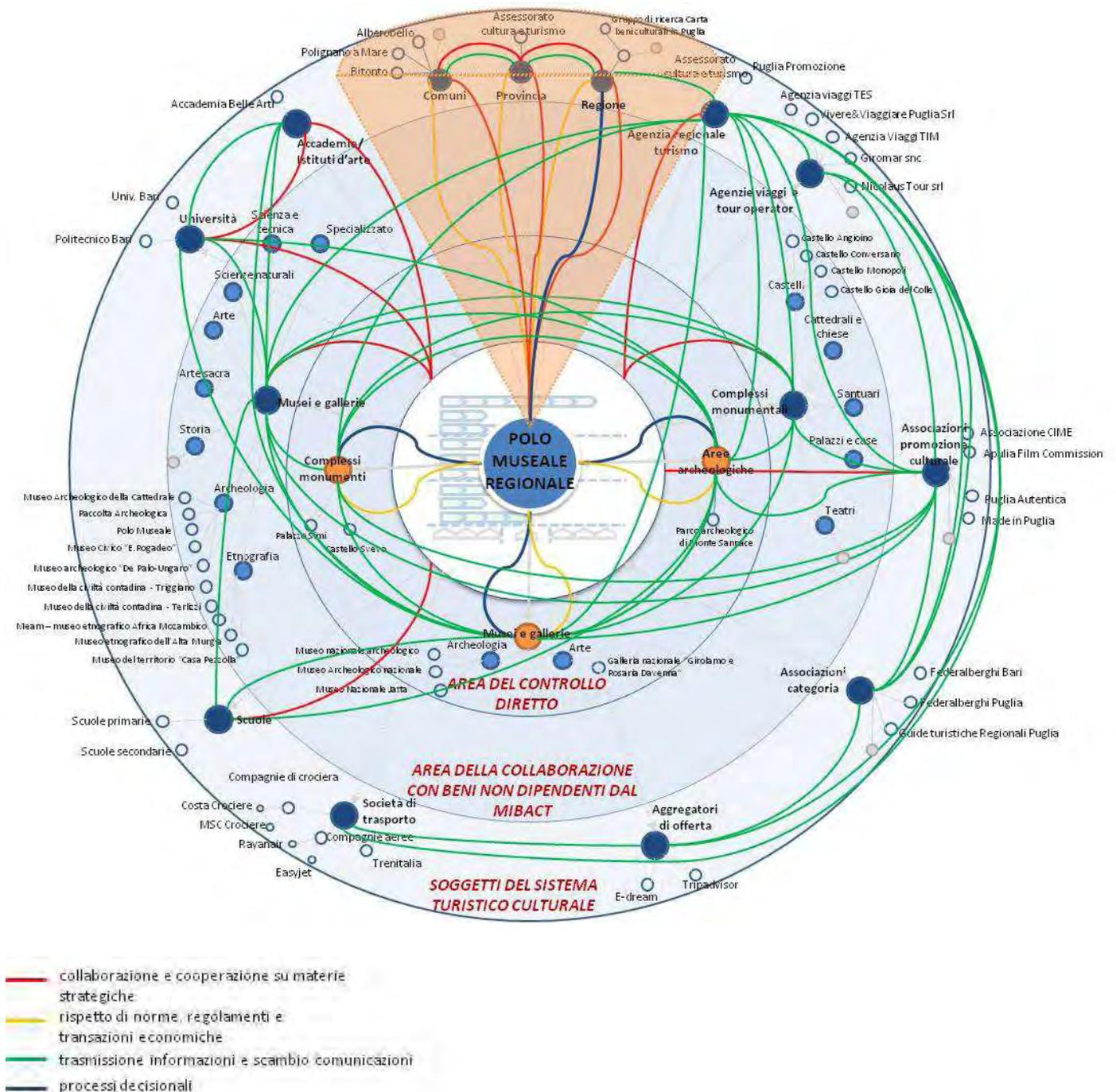
La Regione Puglia e La Provincia giocano un ruolo strategico in quanto possono identificare nuove risorse da destinare al sistema turistico culturale per l'implementazione di iniziative volte alla valorizzazione e all'attrazione di nuovi visitatori, e possono anche contribuire a potenziare la cooperazione culturale tramite la sottoscrizione di accordi di programma e la stipula di convenzioni per attività concordate.

I Comuni (coinvolti a seconda delle iniziative che si intendono avviare, ovvero delle zone interessate dall'iniziativa) possono contribuire allo sviluppo attraverso la concessione degli spazi per la realizzazione di iniziative condivise.

### 2.2.2 Le connessioni tra i nodi della rete

Tra i nodi della rete vengono instaurate delle relazioni di diversa tipologia a seconda dei ruoli dei singoli attori e degli obiettivi del sistema. La figura illustra le relazioni tra i nodi.

Figura 6 – Connessioni tra i nodi della rete della Provincia di Bari



Fonte: elaborazione Irsò

In particolare, è possibile osservare che:

- Le **connessioni basate su processi decisionali** (colore blu) caratterizzano la parte centrale della rete, ovvero le relazioni che vengono instaurate tra il Polo Museale Regionale e le strutture museali, le aree archeologiche e i complessi monumentali di dipendenza diretta del Mibact. Relazioni basate su processi decisionali caratterizzano anche i rapporti tra il Polo Museale e la Regione che svolge un ruolo decisionale in quanto può contribuire e influenzare il processo decisionale del Polo essendo uno dei principali attori in grado di cofinanziare progetti ed interventi.
  
- Le **connessioni basate sul rispetto di norme e regolamenti e su transazioni economiche** (colore arancio) vengono instaurate tra il Polo Museale Regionale e le strutture museali statali al fine di garantire omogeneità del processo di erogazione del servizio e del processo di gestione delle strutture.  
Connessioni basate su transazioni economiche sono quelle instaurate tra il Polo Museale Regionale con le altre amministrazioni statali, le Regioni, gli altri enti pubblici territoriali e i privati interessati, per regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali, anche mediante l'istituzione di convenzioni.
  
- Le **connessioni basate sullo scambio di informazioni e comunicazioni** (colore verde) riguardano tutte le strutture museali, statali e non statali, ma anche tutti gli attori che operano nel sistema culturale turistico. In particolare affinché possano essere progettati e gestiti dei percorsi di valorizzazione del patrimonio culturale è necessario che lo scambio di comunicazioni coinvolga strutture museali e strutture di promozione turistica. Solo un coinvolgimento di tutti gli attori e la circolazione delle comunicazioni tra di essi, all'interno della rete, permetterà un costante aggiornamento su tutti gli aspetti che possono concorrere alla valorizzazione del sistema e alla realizzazione di progetti culturali e turistici integrati riducendo il rischio di creazione di strutture rigide e chiuse.  
Connessioni basate su scambio di informazioni e comunicazioni devono essere instaurate anche tra attori quali: agenzie viaggi e tour operator, associazioni di promozione culturale, aggregatori di offerte turistiche, associazioni di categoria e società di trasporto. Trattasi di attori che, come descritto nel paragrafo precedente, devono essere considerati parte integrante della catena del valore poiché la costruzione di relazioni, di sinergie e di collaborazioni permette l'incremento dell'offerta turistica che, a sua volta, può determinare anche un incremento dei visitatori, ovvero del turismo culturale. Solo attraverso uno scambio costante di comunicazioni è possibile costruire e progettare delle iniziative che riescano a rendere l'esperienza del visitatore ottimale in quanto in grado di valorizzare tutti gli aspetti della sua permanenza: prenotazione, viaggio, pernottamento, vitto, trasporto, attività di animazione, intrattenimento.
  
- Le **connessioni basate su collaborazione e cooperazione su materie strategiche** (colore rosso) vengono instaurate con:
  - a) I musei, le gallerie e i complessi monumentali non dipendenti direttamente dal Mibact.  
Per la realizzazione di un sistema integrato che permetta la valorizzazione dell'intero patrimonio della Regione è fondamentale che vengano costruite delle relazioni fondate sulla logica della collaborazione e cooperazione tra le strutture statali (poste

direttamente sotto il controllo del Polo) e le strutture non dipendenti direttamente dal Polo al fine di poter identificare delle aree di integrazione (ad esempio servizi comuni, risorse condivise, ecc.), dei progetti culturali sulla gestione e sulla valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura che possano essere strategici per favorire il processo di promozione e valorizzazione dell'intero territorio e renderlo attrattivo per il visitatore.

- b) le università e gli istituti culturali e le accademie, ovvero con la comunità scientifica di esperti di settore per la realizzazione di progetti di ricerca che possano dare visibilità al Polo fornendo un contributo di carattere scientifico divulgabile anche in contesti internazionali
- c) le scuole primarie e secondarie per la realizzazione di percorsi didattici e di momenti formativi ad hoc che possano contribuire a diffondere la conoscenza del territorio e del patrimonio culturale tra i più giovani
- d) le strutture pubbliche, quali gli Assessorati dei Comuni, della Provincia e della Regione Puglia che possono contribuire al processo di valorizzazione del patrimonio culturale attraverso la programmazione e lo sviluppo di servizi condivisi tra le strutture museali (ad esempio attraverso la creazione di un unico Centro Servizi), la formazione degli addetti ai servizi, la promozione della didattica attraverso progetti mirati realizzati in collaborazione con gli istituti culturali, la realizzazione di iniziative divulgative del patrimonio culturale ai fini della promozione turistica, la realizzazione di gruppi di ricerca con il coinvolgimento delle strutture universitarie per la mappatura dei beni artistici e culturali e la loro valorizzazione.

Da evidenziare a tale proposito anche la costruzione di una relazione strategica con l'Agenzia regionale del Turismo Puglia Promozione, agenzia che si occupa di tutti i servizi per la promozione della destinazione turistica in Puglia e che svolge attività di coordinamento degli stakeholders (gli attori locali coinvolti nella promozione o commercializzazione dei prodotti turistici) sia sotto il profilo della pianificazione strategica (condivisione della vision e delle strategie) che di quella operativa (attività di formazione, informazione, assistenza e integrazione in un network) per uno sviluppo turistico equilibrato.

- e) le associazioni di promozione culturale che possono contribuire attraverso l'organizzazione di iniziative focalizzate inerenti anche altri ambiti, come ad esempio il cinema oppure l'enogastronomia, alla promozione del territorio e se integrate e collegate con strutture culturali, quali musei e complessi monumentali, anche alla valorizzazione del patrimonio culturale offrendo la possibilità al visitatore di ampliare la propria esperienza e di "usufruire" di tutte le possibilità offerte dal territorio.

### 2.2.3 Proprietà della rete

La configurazione di nodi e connessioni tra gli attori della rete determina la creazione di **Strutture organizzative**, che sarebbero inesistenti se i nodi operassero in modo autonomo, e anche l'emergere di alcune **proprietà operative** fondamentali per il suo funzionamento.

Le strutture che possono emergere dalle connessioni instaurate tra i nodi possono essere di diversa tipologia, ad esempio:

- *Strutture operative che vengono create per la realizzazione di un progetto*, come ad esempio la struttura operativa creata per la realizzazione della *Carta dei Beni Culturali della Puglia*, un progetto avviato nel settembre del 2007 su iniziativa dell'Assessorato all'Assetto del Territorio della Regione Puglia, di concerto con l'Assessorato al Diritto allo studio e Beni culturali. Il progetto ha visto il coinvolgimento di quattro università pugliesi (Foggia, Bari, Salento e Politecnico di Bari) e la Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Puglia e ha portato alla redazione di una cartografia tematica che censisce e descrive le caratteristiche culturali del territorio pugliese
- *Team, comitati*: gruppi interorganizzativi a cui partecipano esponenti di diversi nodi e che si occupano di aspetti e problemi gestionali ricorrenti
- *Gruppi "integratori"*, ovvero gruppi costituiti ad hoc per la risoluzione di problemi specifici, ad esempio un gruppo di soggetti che si occupa della gestione del calendario degli eventi culturali per integrarlo con le attrattive proposte dal sistema turistico
- *Unità organizzative di integrazione* ovvero unità in cui confluiscono sia gli attori preposti alla gestione del patrimonio culturale, sia gli attori della filiera turistica allo scopo di coordinare e implementare decisioni a cui viene assegnato un proprio budget (ad esempio la progettazione di prodotti turistici orientati e specifici target interessati al turismo culturale ed a altre forme di turismo connesse alla fruizione del patrimonio)
- *Consorzi, cooperative, associazioni*: unità organizzative permanenti cui partecipano attraverso un modello associativo i diversi attori e che possono svolgere specifici ruoli all'interno del sistema rete, ad esempio, associazioni per la promozione turistica e culturale

Affinché la rete rappresentata possa operare, le strutture organizzative nate dalle connessioni tra gli attori possano essere instaurate e portare a dei vantaggi e risultati per l'intero sistema culturale e turistico è fondamentale: la **condivisione degli obiettivi** e la maturazione della consapevolezza che il patrimonio culturale presente sul territorio può essere fattore di sviluppo solo se adeguatamente organizzato e se vengono costruite opportune forme di cooperazione; la **pianificazione e programmazione delle attività** in modo da definire chiaramente i livelli di responsabilità; la **condivisione di un sistema di coordinamento e controllo** che favorisca però la partecipazione degli attori e lasci spazi di progettualità e autonomia ai singoli; la **condivisione di un sistema di trasmissione e gestione delle informazioni** non a livello interpersonale, ma interorganizzativo. Altrettanto rilevante è la **condivisione di un sistema di monitoraggio dei servizi** poiché solo se la rete è in grado di effettuare un'attenta attività di analisi di tutti i servizi offerti allora potranno essere implementate delle azioni di miglioramento che consentano il superamento di eventuali criticità e il rafforzamento di quelli che vengono identificati come ambiti prioritari di intervento perché hanno un maggiore impatto sulla catena del valore.

### 3. Il sistema di governance

L'analisi dei processi proposta nel precedente paragrafo consente di valutare le opzioni di unificazione e/o decentramento della gestione dei singoli processi non solo in termini di attribuzione di responsabilità, ma anche in termini di benefici apportati all'intero sistema.

Tali benefici si configurano:

- Economie di scala quando all'aumentare della scala dimensionale di un processo si riducono i costi di produzione
- Economie di scopo quando i costi fissi possono essere ripartiti su processi e/o output eterogenei riducendo in tal modo l'incidenza sul costo totale

Ciò è possibile se viene implementato il sistema a rete precedentemente illustrato. Se un singolo processo viene gestito in modo unitario dal sistema una pluralità di nodi potrà godere di una riduzione di costo; allo stesso modo le economie di varietà potranno essere realizzate se il medesimo asset tangibile e/o intangibile viene utilizzato a favore della molteplicità dei nodi della rete con livelli di efficienza ed efficacia maggiori rispetto a quelli conseguibili dai singoli nodi singolarmente.

La valutazione dei processi da unificare e/o decentralizzare spetta al singolo Polo e una volta effettuata consente di delineare gli aspetti funzionali del modello di governance.

È possibile ipotizzare un modello di governance ordinando i processi in ordine alle dimensioni del vantaggio ottenibile su tre livelli:

- Un **primo livello** che dovrebbe comprendere tutti quei processi rispetto ai quali i benefici di una gestione unificata sono massimi, quali ad esempio i processi di:
  1. formazione del personale
  2. divulgazione delle informazioni per rendere note caratteristiche e attrattive del patrimonio culturale della Regione
  3. ricerca di finanziamenti per accrescere le risorse finanziarie a supporto della gestione e valorizzazione del patrimonio culturale (attività di acquisizione di finanziamenti agevolati, di membership, ecc.)
- Un **secondo livello** che dovrebbe comprendere tutti quei processi ai quali sono legate delle economie di varietà, quali ad esempio:
  1. organizzazione degli allestimenti e dei servizi accessori in modo coerente per la valorizzazione del patrimonio culturale
  2. progettazione di modelli di didattica e divulgazione in grado di arricchire l'esperienza del visitatore
  3. processi accessori per l'accoglienza del visitatore (ristorazione, servizi igienici, parking, help desk, ecc.)
- Un **terzo livello** che dovrebbe comprendere tutti i processi che consentono di conseguire i benefici più elevati a livello di sistema se governati e gestiti in maniera decentrata, quali ad esempio:
  1. gestione nel tempo degli allestimenti
  2. erogazione e gestione delle attività volte a creare valore aggiunto per il visitatore durante la fruizione del patrimonio (visite guidate)
  3. erogazione e gestione delle attività di didattica e divulgazione

Esigenza fondamentale è quella di costruire configurazioni in grado di produrre elevati livelli di unificazione e/o decentramento delle diverse attività, a seconda degli obiettivi che si intendono raggiungere.

Dunque il modello di governance deve basarsi su una logica di assunzione condivisa di responsabilità e deve puntare **sulla partecipazione e sulla condivisione**, senza la partecipazione attiva di tutti gli attori che operano nei vari settori non è possibile fare una strategia che si attui e produca effetti.

A tal riguardo assume particolare rilevanza la partecipazione degli attori che operano nel settore turistico, affinché il sistema possa pianificare e realizzare interventi volti alla valorizzazione del patrimonio culturale è necessario che venga instaurata una stretta relazione con il settore turistico che può fungere da traino per il settore culturale indirizzando i visitatori verso la fruizione dei beni culturali.

L'interazione tra più soggetti può essere un elemento di grande vantaggio, può diventare un valore aggiunto per realizzare politiche e iniziative altrimenti non perseguibili da ogni singolo attore autonomamente ma se ispirata da un approccio collaborativo. In caso contrario, la copresenza di attori competitivi può limitare l'efficacia delle politiche e può diventare anche causa di dispersione delle risorse economiche disponibili.

Anche i soggetti privati possono assumere un importante ruolo all'interno del sistema in particolare il rapporto tra soggetto pubblico-privato se viene superata la tradizionale concezione secondo cui al privato spetta l'erogazione del servizio e la sua commercializzazione mentre al pubblico la funzione di promozione, e vengono attivate delle modalità di collaborazione e vengono definiti i rapporti e le competenze specifiche.

La sfida della governance si gioca quindi su quattro punti:

- la capacità di coinvolgere tutti i soggetti pubblici e privati e **chiarire competenze e funzioni dei soggetti coinvolti nella governance**, è importante – per ogni ente/soggetto/attore che interviene nella governance – aver chiaro quali sono le funzioni assunte e competenze assegnate per facilitare il coordinamento dei processi ed evitare “vuoti” o sovrapposizioni di ruoli.
- la costituzione di un sistema che dia **spazio alle funzioni consultive**. Spesso si concentra l'attenzione sui decisori, tralasciando il fatto che per una buona gestione sono importanti anche funzioni quali quella consultiva, che permette di ottenere pareri/opinioni su temi importanti che possono essere espressi da esperti, operatori e portatori di interesse di vario genere.
- l'attivazione di **un efficiente sistema decisionale, che sia anche in grado di monitorare** la concreta attuazione dei progetti e delle iniziative proposte e avviate.
- **la capacità di far leva sui servizi di prima accoglienza e informazione** che costituiscono “porte di accesso” al territorio e possono essere occasione per sperimentare una fattiva cooperazione pubblico-privato.

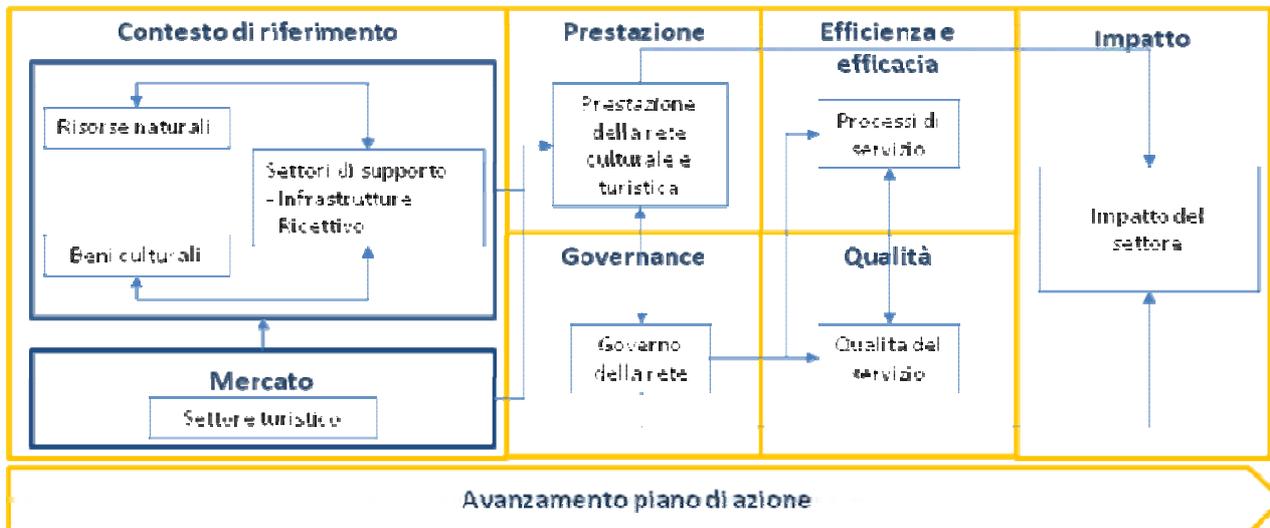
#### 4. Il Sistema di gestione e monitoraggio

Il Polo Museale Regionale al fine di monitorare l'intero sistema culturale turistico deve dotarsi di un sistema di gestione e monitoraggio che consenta di avere indicazioni relative a:

- Contesto di riferimento, ovvero indicazioni riguardanti sia il mercato turistico, con particolare riferimento ai trend nazionali e internazionali, che il settore culturale, il settore ricettivo, il settore delle infrastrutture e dei trasporti.
- Prestazione del Sistema rete, ovvero indicazioni riferite alla performance della rete turistica e culturale della Regione con un'attenzione particolare alla correlazione tra beni culturali e turismo
- Governance del sistema rete, ovvero indicazioni relative alle connessioni esistenti tra i diversi attori del Sistema
- Efficienza ed efficacia dei singoli processi che sono responsabilità del Polo Museale Regionale o delle singole strutture museali
- Qualità del servizio erogato
- Impatto del sistema a livello nazionale, in particolare l'impatto sul PIL e sull'occupazione
- Avanzamento del piano di azione predefinito per la valorizzazione dei beni culturali con particolare riferimento all'impatto che i progetti avviati hanno sul sistema rete complessivo

La figura illustra gli ambiti che devono essere oggetto di monitoraggio.

Figura 7 – Sistema di monitoraggio



Fonte: elaborazione Irso

Per ogni ambito è necessario che vengano identificati degli indicatori chiave che permettano di:

- avere una immediata comprensione della situazione attuale e di quali sono le aree che presentano maggiore criticità e che pertanto richiedono un intervento
- avere una immediata comprensione degli obiettivi che sono stati raggiunti e quelli che, al contrario, risultano difficili da raggiungere
- avere una immediata comprensione delle azioni progettuali da avviare per un miglioramento delle performance
- avere una immediata comprensione di quali sono gli impatti legati ai progetti e alle azioni intraprese

Prima di addentrarsi nell'approfondimento di ciascun processo, si ribadisce che quelli che si presentano sono l'esemplificazione dei possibili indicatori che possono essere oggetto di monitoraggio da parte del Polo Museale regionale o delle singole strutture museali (a seconda della titolarità dei processi monitorati e delle esigenze del singolo Polo Museale).

La verifica sull'adozione del sistema e sul suo livello di approfondimento sarà oggetto di valutazione da parte di ciascun Polo Museale Regionale sulla base delle proprie esigenze e peculiarità e delle risorse disponibili.

Si evidenzia che l'adozione di un comune sistema di monitoraggio da parte di tutti i Poli Museali (seppur con differenti livelli di approfondimento) che faccia ricorso alle medesime fonti informative (database comuni) consente una lettura univoca a livello centrale delle performance e del livello di realizzazione degli interventi da parte dei singoli Poli Regionali.

L'adozione di distinti sistemi di monitoraggio e l'utilizzo di database differenti rende impossibile un'attività di monitoraggio e comparazione al fine di identificare le possibili azioni di intervento.

Nei paragrafi successivi verranno presentati i principali indicatori con riferimento all'ambito selezionato per la realizzazione dell'analisi, la Provincia di Bari.

#### **4.1 Indicatori di contesto**

Gli indicatori di contesto devono prendere in considerazione l'intero sistema rete inteso come interazione tra differenti settori: culturale, turistico, ricettivo, infrastrutturale.

Solo un'analisi complessiva del sistema nel suo complesso permette di comprendere la situazione attuale in cui si trova a dover operare il Polo Museale Regionale, ovvero le caratteristiche del contesto dal punto di vista del turismo, della tipologia di visitatori delle strutture, dell'offerta di servizi erogati, delle modalità di accessibilità della Regione, ecc.

#### **Indicatori di mercato**

Gli indicatori di mercato sono tutti quegli indicatori che permettono di acquisire informazioni relative al turismo e all'impatto economico del turismo sul Prodotto Interno Lordo.

Di seguito si riportano i principali indicatori, relativi al contributo del settore Viaggi & Turismo al PIL e all'occupazione e della spesa per turismo, che possono essere oggetto di monitoraggio per avere una chiara immagine del mercato di riferimento.

<b>INDICATORE</b>	<b>DATI</b>	
	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Contributo del settore Viaggi &amp; Turismo al PIL (EURbn)</b>	159,6 (10,3 % del GDP)	163,0 (10,4% del GDP)
<b>Contributo del settore Viaggi &amp; Turismo all'occupazione</b>	2.619.000 (11,6% totale occupati)	2.652.500 (11,9% totale occupati)
<b>Spesa per turismo (top five Country) (US\$ billions)</b>	Cina USA Germania Russia UK	128,6 86,2 85,9 53,5 52,6

Fonte: dati Travel & Tourism Economic Impact, 2014 e UNWTO Tourism Highlights, 2014

La tabella riporta tre semplici indicatori che permettono di monitorare il mercato, in particolare permettono di comprendere quanto contribuisce il settore Viaggi & Turismo al Prodotto interno lordo (10,4% del Prodotto Interno Lordo nel 2014 con una crescita del 2,1% rispetto all'anno precedente), quanto il settore Viaggi & Turismo contribuisce all'occupazione (il settore Viaggi & Turismo occupa l'11,9% del totale degli occupati) e quali sono i primi cinque paesi per spesa nel settore turistico.

L'analisi di tali dati permette di comprendere quanto il settore stia crescendo e quale direzione assumere, per esempio focalizzare l'attenzione sulla nuova domanda turistica da parte della classe media emergente delle RDEs (Rapidly Developing Economies) cioè le economie a rapida crescita: Cina, Russia, Usa che presentano i livelli più elevati di spesa nel settore turistico.

### **Indicatori settore culturale**

Gli indicatori relativi al settore culturale sono tutti quegli indicatori che permettono di effettuare un monitoraggio delle risorse culturali presenti sul territorio e fruibili dai visitatori.

Di seguito si riportano i principali indicatori che possono essere oggetto di monitoraggio.

<b>VOLUMI</b>	<b>Provincia di Bari</b>	<b>Puglia</b>	<b>Italia</b>
<b>Strutture (statali e non statali)</b>	<b>37</b>	<b>151</b>	<b>4.588</b>
<i>Musei statali</i>	4	10	198
<i>Musei non statali</i>	27	119	3.649
<i>Aree archeologiche statali</i>	1	4	110
<i>Aree archeologiche non statali</i>	0	4	130
<i>Monumenti statali</i>	2	6	106
<i>Monumenti non statali</i>	3	8	395
<b>Risorse naturali, culturali</b>		<b>937</b>	<b>20.509</b>
<i>Chiese e abbazie</i>		320	7.282
<i>Palazzi e residenze</i>		128	4.109
<i>Castelli e fortificazioni</i>		113	2.054
<i>Monumenti dell'antichità</i>		34	1.034
<i>Giardini storici</i>		7	491
<i>Altro</i>		335	5.539

<b>INDICATORI</b>	<b>Provincia di Bari</b>	<b>Puglia</b>	<b>Italia</b>
Musei della Provincia/Musei Regionali	24%	-	-
Musei della Regione/Musei Italiani	-	3%	-
Risorse naturali e culturali provinciali-regionali/patrimonio di risorse italiane		5%	-
Indice di densità territoriale dei beni culturali (beni culturali/kmq *10.000)		561,82	830,83
Indice di densità socio demografica (beni culturali/abitanti*100.000)		24,43	42,44

Fonte: Per le strutture statali e non statali dati Sistema Informativo Integrato Musei 2011.

Per le risorse naturali e culturali dati Touring Club Italiano 2003.

Per i dati kmq e abitanti, Istat 2011.

I volumi e gli indicatori riportati permettono di avere delle indicazioni immediate sulle caratteristiche del patrimonio presente nella Regione Puglia e, nel caso preso in esame, nella Provincia di Bari.

In particolare è interessante avere un quadro completo sia delle strutture che sono oggetto di monitoraggio da parte del Sistema Informativo Integrato Musei 2011, che raccoglie informazioni relative a musei, aree archeologiche e complessi monumentali statali e non statali, e le risorse naturali e culturali presenti nella Regione. Il numero complessivo di tali risorse presenti nella Regione Puglia e nelle singole Province ad oggi risulta ancora difficile da conoscere poiché non è disponibile una statistica che ne presenti il censimento. Per tali ragioni è stata adottata come fonte la ricerca realizzata dal Touring Club Italiano per il MiBAC nel 2003<sup>3</sup> sulla consistenza del patrimonio culturale immobile di interesse turistico. Le tipologie di beni individuate sono state raggruppate in sei categorie: chiese e abbazie, palazzi e residenze, castelli e fortificazioni, monumenti dell'antichità, giardini storici, musei, altro (raggruppa beni come: fontane, luoghi dello spettacolo, piazze, statue, ecc.).

Il censimento di tutte le risorse culturali è importante per avere il quadro di riferimento del complesso di beni di interesse turistico presenti e che possono essere oggetto di intervento e promozione e ci dice che rispetto al complesso di Risorse Culturali e Naturali, la voce più significativa è rappresentata dalle chiese e abbazie che sono il 31% del totale della composizione Regionale.

Altrettanto interessanti sono alcuni semplici indicatori che possono essere calcolati con riferimento al patrimonio culturale. Gli indicatori riferiti alla percentuale di strutture museali ci permettono di comprendere come la Provincia o la Regione contribuiscono alla funzione conservativa ed espositiva dei beni culturali, per esempio il primo indicatore calcolato *Musei della Provincia/Musei Regionali* ci dice che la Provincia di Bari contribuisce per il 24% alla funzione conservativa ed espositiva della Regione Puglia.

È possibile poi un'interpretazione più approfondita dei dati incrociando i valori emersi con variabili territoriali demografiche che permettono di elaborare alcuni indicatori sintetici. Il primo indicatore è *Indice di densità territoriale dei beni culturali* che si riferisce al rapporto tra la numerosità dei beni e l'estensione territoriale della Regione/Provincia. La Regione Puglia fa registrare 562 risorse/10.000 kmq, un valore inferiore rispetto alla media italiana e a quello di Regioni come la Campania (802 risorse/10.000 kmq), in linea con quello fatto registrare da altre Regioni del Sud come la Calabria (531 risorse/10.000 kmq) e superiore rispetto a quello della Sicilia con 449 risorse/10.000 kmq.

Un secondo indicatore è *Indice di densità socio demografica* che si riferisce al rapporto tra la numerosità delle risorse e la popolazione residente nella Regione. La Regione Puglia fa registrare un indice pari a 25 beni/100.000 ab, inferiore rispetto al valore italiano, ma superiore rispetto a quanto fatto registrare da altre due Regioni del Sud (Sicilia con 23 beni/100.000 a. e Campania con 19 beni/100.000 ab.).

### **Indicatori settore ricettivo**

Gli indicatori relativi al settore ricettivo sono tutti quegli indicatori che permettono di effettuare un monitoraggio degli esercizi ricettivi presenti nella Regione. Per esercizi ricettivi si intende l'insieme di esercizi alberghieri (dagli alberghi a 5 stelle fino alle residenze turistiche alberghiere) e degli

---

<sup>3</sup> Centro Studi Touring Club Italiano, "Indagine sulla consistenza del patrimonio culturale immobile di interesse turistico", luglio 2003.

esercizi extralberghieri (affittacamere, alloggi agrituristici, bed&breakfast, campeggi, case e appartamenti vacanza, case per ferie, villaggi turistici).

Di seguito si riportano i principali indicatori che possono essere oggetto di monitoraggio per avere una chiara immagine del settore.

<b>VOLUMI</b>	<b>Provincia di Bari</b>	<b>Puglia</b>	<b>Italia</b>
<b>Esercizi ricettivi</b>	<b>766</b>	<b>4.807</b>	<b>157.228</b>
<i>Esercizi alberghieri</i>	164	1.011	33.728
<i>Esercizi extralberghieri</i>	602	3.796	123.500
<b>Posti letto</b>	<b>22.044</b>	<b>246.282</b>	<b>4.762.301</b>
<i>Posti letto esercizi alberghieri</i>	14.648	94.670	2.250.704
<i>Posti letto esercizi extralberghieri</i>	7.396	151.612	2.511.897

<b>INDICATORI</b>	<b>Provincia di Bari</b>	<b>Puglia</b>	<b>Italia</b>
Esercizi alberghieri/totale esercizi ricettivi	21%	21%	21%
Strutture ricettive Provincia Bari/totale strutture ricettive Regione	16%	-	-
Posti letto esercizi alberghieri/esercizi alberghieri	89	94	67
Posti letto esercizi extralberghieri/esercizi extralberghieri	12	40	20
Numero posti letto per mille abitanti	13,81	60,80	79,82
Tasso occupazione effettivo posti letto (presenze turistiche/numero teorico presenze turistiche *100)	18,2%	14,8%	21,9%

Fonte: elaborazioni EuroIDEES su dati Istat, 2012.

Per i dati riferiti al numero di abitanti si è fatto riferimento alla popolazione al 31.12.2012

Gli indicatori riportati in tabella ci permettono di vedere che gli esercizi ricettivi rappresentano nella Provincia di Bari il 21% del complesso degli esercizi disponibili al visitatore. Un dato che risulta allineato a quello della Regione e anche al dato medio italiano e che fornisce un'importante indicazione in merito a quale area ricettiva è in maggiore espansione nel territorio.

Se osserviamo l'indicatore relativo alla presenza percentuale di strutture ricettive nella Provincia di Bari rispetto al complesso di strutture della Regione emerge che le strutture ricettive della Provincia di Bari rappresentano il 16% del totale e la collocano al terzo posto per presenza di strutture ricettive superata solo da Lecce con 1.891 strutture e Foggia con 1.001.

Aspetto interessante da confrontare annualmente riguarda il numero di strutture ricettive e il numero di posti letto disponibili per verificare se a fronte di un incremento di esercizi ricettivi corrisponde un altrettanto incremento dei posti letto o al contrario una loro riduzione con la probabile adozione di una strategia tesa per un verso ad adeguare l'offerta ricettiva alla domanda e per altro verso a perseguire maggiori margini di produttività.

Un altro indicatore interessante riguarda il numero di posti letto per esercizio che per la Provincia di Bari fa registrare una notevole differenza tra strutture alberghiere con una media di 89 posti letto per esercizio e le strutture extralberghiere con una media di 12 posti letto per esercizio. Tale divario caratterizza anche l'intera Regione e nel complesso l'intero sistema ricettivo italiano. Da

evidenziare anche che la dotazione complessiva di posti letto in Puglia è sotto la media nazionale (indicatore Numero posti letto per mille abitanti).

Il tasso di utilizzo dei posti letto in Italia non è molto elevato, pari ad appena il 21,9%, anche per via della concentrazione dei flussi turistici nei mesi estivi, e in Puglia, dove la concentrazione dei flussi nei mesi estivi è ancor più accentuata il tasso di utilizzo è più basso (14,8%).

Resta, dunque, aperto il grande problema della destagionalizzazione dei flussi turistici, che garantirebbe, fra l'altro, una maggiore redditività alle imprese e un maggior coinvolgimento di manodopera.

### **Indicatori settore infrastrutturale**

Gli indicatori relativi al settore infrastrutturale sono tutti quegli indicatori che permettono di effettuare un monitoraggio della rete infrastrutturale presente nella Regione e anche nelle singole Province. L'analisi di tali indicatori è importante perché permette di comprendere il livello di accessibilità della Regione e propedeutica all'analisi delle potenzialità di sviluppo dell'area nel ruolo di attrattore di visitatori per la valorizzazione del patrimonio complessivo (culturale e naturale).

Di seguito si riportano i principali indicatori che possono essere oggetto di monitoraggio per avere una chiara immagine del settore.

<b>VOLUMI</b>	<b>Provincia di Bari</b>	<b>Puglia</b>	<b>Mezzogiorno</b>	<b>Italia</b>
<b>Km rete stradale</b>	<b>1.894</b>	<b>11.250</b>	<b>39.637</b>	<b>154.166</b>
<i>Km autostrade</i>	78	314	1.586	7.143
<i>Km strade di interesse nazionale</i>	251	1.602	6.900	20.423
<i>Km strade regionali</i>	0	20	1.102	7.971
<i>Km strade provinciali</i>	1.565	9.204	26.826	111.514
<i>Km strade da classificare</i>	0	110	3.223	7.115
<b>Km rete ferroviaria</b>	-	<b>838</b>	-	<b>16.723</b>
<b>Km rete ferroviaria elettrificata</b>	-	<b>603</b>	-	<b>11.940</b>
<b>Aeroporti attivi</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	-	-
<b>Traffico passeggeri 2011-2012</b>	<b>3.764.544</b>		-	-
<b>Indice di dotazione infrastrutturale</b>				
<i>Rete stradale</i>	66,00	72,60	86,50	100
<i>Rete ferroviaria</i>	117,40	111,30	82,40	100
<i>Porti</i>	61,20	89,60	102,60	100
<i>Aeroporti</i>	43,00	43,70	59,70	100

<b>INDICATORI</b>	<b>Provincia di Bari</b>	<b>Puglia</b>	<b>Mezzogiorno</b>	<b>Italia</b>
% km autostrade su totale rete stradale	4%	3%	4%	5%
km strade regionali e provinciali ogni 100 km di superficie territoriale	-	58,06	52,76	51,28
km altre strade d'interesse nazionale ogni 100 km di superficie territoriale	-	8,11	10,13	6,43
Km autostrade ogni 100 km di superficie territoriale	-	1,62	1,72	2,21

% rete elettrificata su totale rete ferroviaria	-	72%	-	71%
Km rete ferroviaria binario semplice non elettrificato ogni 100 km di superficie territoriale	-	1,21	1,94	1,58
Km rete ferroviaria binario semplice elettrificato ogni 100 km di superficie territoriale	-	0,94	1,37	1,49
Km rete ferroviaria binario doppio elettrificato ogni 100 km di superficie territoriale	-	2,18	1,37	2,46
% traffico passeggeri Bari sul totale regionale	-	-	-	-

*Fonte: Dati su rete stradale: ACI, Dotazione di infrastrutture stradali sul territorio italiano, 2011.*

*Indici di dotazione infrastrutturale e ferroviaria dati PSR Puglia 2007-2013*

*Dati rete ferroviaria: RFI, aggiornamento a gennaio 2015*

*Dati aeroporti: statistiche 2011-2012 Aeroporti di Puglia*

La tabella riporta alcune indicazioni relative ai km di rete stradale e ferroviaria presente nella Regione, e al traffico dei passeggeri poiché l'auto, l'aereo e il treno sono i principali mezzi di trasporto utilizzati dai turisti per raggiungere la Puglia.

Interessanti sono gli indici di dotazione infrastrutturale suddivisi per componente che fanno emergere le differenze tra la Regione Puglia e il valore medio del Meridione (considerato il valore Italia come numero indice pari a 100). Si può osservare che la Provincia di Bari presenta indici di dotazione infrastrutturale inferiori rispetto al valore medio delle Regioni meridionali con l'unica eccezione del settore ferroviario che risulta essere superiore rispetto alla media. Anche se osserviamo la Regione Puglia emerge la medesima situazione con le infrastrutture stradali, i porti e gli aeroporti con valori significativamente inferiori rispetto alla media delle Regioni meridionali.

Valori così bassi sono indicazione di criticità in relazione all'impatto che le infrastrutture di trasporto possono avere sull'organizzazione dei servizi di trasporto e dell'accessibilità dei viaggiatori e turisti e di conseguenza anche sul numero di visitatori dei beni della Regione.

Con riferimento alla rete stradale gli indicatori rilevano una situazione positiva poiché la Regione Puglia presenta un impianto infrastrutturale con una dotazione superiore rispetto ai valori medi nazionali per tutte le tipologie ovvero per la rete stradale provinciale, di interesse nazionale e autostradale. Anche la percentuale della rete autostradale rispetto al totale della rete stradale fa registrare dei valori in linea con quelli nazionali, infatti la rete autostradale della Provincia di Bari rappresenta il 4% del totale della rete stradale complessiva, un valore in linea con quello delle Regioni meridionali e con quello nazionale.

Con riferimento alla rete ferroviaria sebbene risulti distribuita in modo capillare su tutto il territorio risulta di qualità carente se confrontata con i dati delle Regioni del Meridione e con i dati nazionali e questo con riferimento sia alla rete non elettrificata a binario semplice che alla rete elettrificata a doppio binario. Ciò comporta necessariamente un aumento dei tempi di viaggio e una riduzione delle performance e contribuisce in modo negativo all'esperienza del visitatore e anche al suo livello complessivo di soddisfazione.

#### **4.2 Indicatori di prestazione del sistema rete**

Per indicatori di prestazione del sistema rete si fa riferimento ad un insieme di indicatori che possono fornire informazioni su quello che è stato definito come il sistema rete per la valorizzazione e la promozione del patrimonio culturale.

Come illustrato in precedenza componente chiave della catena del valore del Polo Museale è la definizione della strategia di offerta del sistema turistico-culturale in modo da intercettare e

incrementare i visitatori e riuscire a valorizzare un maggior numero di beni culturali e passare dalla concentrazione del flusso di visitatori in pochi centri ad una fruizione con una struttura policentrica. Per poter progettare delle iniziative, per strutturare una strategia di offerta adeguata alle tipologie di utenti e alle loro aspettative è necessario che venga prestata attenzione ad aspetti differenti che riguardano in particolare la relazione esistente tra il settore culturale e il settore turistico al fine di poter disporre di una serie di informazioni puntuali che riguardano l'intero sistema e che possano fungere da guida per la progettazione e realizzazione di interventi integrati per la definizione di percorsi turistico – culturali, di servizi coerenti con i percorsi strutturati, ecc.

Di seguito si riportano i principali indicatori che possono essere oggetto di monitoraggio per avere una chiara immagine del sistema rete.

<b>VOLUMI</b>	<b>Provincia di Bari</b>	<b>Puglia</b>	<b>Italia</b>
<b>Strutture culturali (statali e non statali)</b>	37	151	4.588
<b>Visitatori</b>	675.771	1.538.199	103.888.764
<i>musei</i>	502.902	1.005.727	53.942.883
<i>aree archeologiche</i>	3.357	53.489	9.460.820
<i>complessi monumentali</i>	169.512	478.983	40.485.061
<i>strutture statali</i>	164.385	559.974	40.280.194
<i>strutture non statali</i>	511.386	978.225	63.608.570
<b>Visitatori paganti</b>	349.573	639.903	54.876.648
<i>strutture statali</i>	39.708	190.882	18.006.768
<i>strutture non statali</i>	309.865	449.021	36.869.880
<b>Visitatori non paganti</b>	326.198	898.296	48.899.140
<i>strutture statali</i>	124.677	369.092	22.273.426
<i>strutture non statali</i>	201.521	529.204	26.625.714
<b>Visitatori 3 mesi con maggiore affluenza*</b>		249.619	13.401.046
<b>Visitatori 3 mesi con minore affluenza*</b>		38.475	5.167.050

<b>INDICATORI</b>	<b>Provincia di Bari</b>	<b>Puglia</b>	<b>Italia</b>
Visitatori musei/Tot.visitatori	74%	65%	52%
Visitatori per struttura	18.264	10.187	22.644
Visitatori aree archeologiche/Tot.visitatori	0%	3%	9%
Visitatori complessi monumentali/Tot.visitatori	25%	31%	39%
Visitatori strutture statali/ Tot. visitatori	24%	36%	39%
Visitatori strutture non statali/Tot. visitatori	76%	64%	61%
Visitatori paganti/Visitatori non paganti	107%	71%	112%
Visitatori paganti strutture statali/Visitatori non paganti strutture statali	32%	52%	81%
Visitatori paganti strutture non statali/Visitatori non paganti strutture non statali	154%	85%	138%
Visitatori 3 mesi minore affluenza/Visitatori 3 mesi maggiore affluenza		15%	39%

<b>VOLUMI</b>	<b>Provincia di Bari</b>	<b>Puglia</b>	<b>Italia</b>
<b>Turisti (presenze)</b>	1.536.302	13.505.731	386.894.732
<i>italiani</i>	1.116.892	11.328.360	210.420.670
<i>stranieri</i>	419.410	2.177.371	176.474.062
<b>Top ten arrivi stranieri</b>			
<i>Germania</i>		100.976	-
<i>Francia</i>		51.624	-
<i>Giappone</i>		36.002	-
<i>Svizzera</i>		32.313	-
<i>Regno Unito</i>		31.134	-
<i>Polonia</i>		28.499	-
<i>Spagna</i>		27.768	-
<i>USA</i>		27.192	-
<i>Belgio</i>		20.398	-
<i>Austria</i>		16.102	-
<b>Permanenza media turisti (gg)</b>		4,1	3,7
<i>turisti italiani (gg)</i>		4,2	3,6
<i>turisti stranieri (gg)</i>		4	3,7

<b>INDICATORI</b>	<b>Provincia di Bari</b>	<b>Puglia</b>	<b>Italia</b>
Visitatori/Turisti	44%	11%	27%
Visitatori strutture statali/Turisti	11%	4%	10%
Visitatori strutture non statali/Turisti	33%	7%	16%
Tempo medio permanenza museo/Tempo medio permanenza turistica			
Tempo medio fruizione servizi complementari/Tempo medio soggiorno turistico			

Fonte: Dati strutture museali Sistema Informativo Integrato Musei 2011

Dati Turismo: elaborazione EuroDEES su dati Istat 2011

\* dato 2013. Mesi di maggiore affluenza: Aprile, Maggio, Agosto; Mesi di minore affluenza: Gennaio, Febbraio, Dicembre.

Una prima indicazione per comprendere come “funziona” il sistema rete e qual è la sua capacità di attrazione consiste nel raccogliere informazioni sul numero di visitatori per tipologia di struttura e anche per tipologia di fruizione (a pagamento o gratuita). In questo modo possono essere calcolati alcuni semplici indicatori che permettono di comprendere quali sono le strutture che riescono a “raccogliere” il maggior numero di visitatori. Dall’analisi degli indicatori infatti emerge che nella Provincia di Bari i musei riescono ad attrarre il 74% dei visitatori un valore superiore se confrontato con quello dell’intera Puglia e con il valore italiano, a dimostrazione che le strutture museali presenti nella Provincia presentano un buon livello di attrazione. I complessi monumentali invece riescono ad attrarre solo il 24% dei visitatori.

Se osserviamo gli indicatori riferiti al numero di visitatori presso le strutture statali e non statali vediamo che nella Provincia di Bari le strutture non statali attraggono il 76% dei visitatori, mentre le

statali solo il 24%. Tale divario nella capacità di attrazione si ritrova anche a livello regionale e nazionale.

Un altro indicatore interessante riguarda il grado di promozione dell'offerta culturale che rapporta i visitatori paganti con i non paganti. La Provincia di Bari fa registrare un valore pari al 107% contro il 71% della Regione Puglia e un valore nazionale del 112%. Più elevato è il rapporto minore è il divario tra paganti e non paganti e maggiori quindi le iniziative di promozione avviate per attrarre visitatori paganti. Se osserviamo tale rapporto con riferimento alle sole strutture statali vediamo invece che è pari al 32%, ciò significa che i visitatori non paganti sono tre volte i visitatori paganti e che è necessario che vengano avviate delle iniziative in grado di attrarre visitatori paganti e con capacità di spesa.

Un ultimo indicatore da monitorare riguarda il rapporto tra i visitatori nei tre mesi di minore affluenza e i visitatori nei tre mesi di maggiore affluenza che evidenzia il livello di destagionalizzazione dei visitatori. Tale rapporto per la Regione Puglia risulta essere pari al 15% ovvero una maggiore concentrazione dei visitatori nei mesi estivi. Una riduzione di tale rapporto invece è indicazione di un maggiore equilibrio dei visitatori lungo l'intero anno.

Poiché è parte integrante del sistema rete non solo il settore culturale, ma anche il settore turistico è fondamentale che vengano monitorati anche alcuni indicatori riferiti ai volumi turistici con particolare riferimento alla distinzione tra turisti italiani e stranieri e anche alle nazioni di provenienza per poter progettare degli interventi mirati a seconda del turista/visitatore. Tali indicatori ci dicono che nella Provincia di Bari se osserviamo le presenze dei turisti questi risultano per il 73% italiani e il 27% stranieri, nella Regione Puglia abbiamo l'83% di presenze di italiani e il 17% di stranieri. Quindi i turisti stranieri sembrano essere poco attratti dal patrimonio presente nella Regione. Se osserviamo la top ten degli arrivi vediamo che la maggior parte dei turisti proviene da Germania, Francia e a seguire il Giappone. Queste indicazioni sono importanti per definire quali strategie ed iniziative adottare per lo sviluppo dei singoli mercati.

Ad esempio se la maggior parte degli arrivi degli stranieri proviene dalla Germania è importante analizzare il turismo tedesco verso la Puglia ovvero comprendere come sono vendute le destinazioni pugliesi dai tour operators e quali sono gli itinerari che vengono maggiormente commercializzati: città d'arte, enogastronomia, itinerari che toccano più destinazioni. Oggetto di analisi deve essere anche l'identikit del turista per capire:

- chi è il turista che arriva in Puglia?:
- quale età ha il turista?
- È un lavoratore? È un piccolo imprenditore, un operaio, un libero professionista?
- È un turista che viaggia da solo o in coppia?
- Visita la Puglia per le bellezze naturali del luogo o per altro?
- Quali sono le principali attività che svolge?
- Quali le motivazioni che l'hanno spinto a scegliere la Puglia come meta?
- Ecc.

Un'analisi del turista straniero permette di identificare i punti di forza e di debolezza dei singoli prodotti, fornendo gli strumenti utili agli stakeholder locali per delineare le strategie di consolidamento e sviluppo dell'appeal delle destinazioni turistiche, sviluppare dei percorsi turistici e culturali che siano integrati e permettano al turista di soddisfare le sue aspettative e al tempo stesso di promuovere anche le bellezze culturali presenti nella Regione, individuare le esigenze di tipologia di clientela specifica (come le famiglie o i giovani) con lo scopo di permettere agli

stakeholder locali di rafforzare e sviluppare l'offerta di servizi specializzati, nell'ottica dello sviluppo del vantaggio competitivo della Regione sul mercato nazionale ed internazionale.

Dal punto di vista della valorizzazione del patrimonio culturale è importante osservare anche un altro indicatore che illustra il rapporto tra visitatori e turisti e che dà un'indicazione di quanto le strutture culturali (musei, aree archeologiche e complessi monumentali) della Provincia o della Regione siano attrattive. I dati ci dicono che nella Provincia di Bari solo il 44% dei turisti è anche visitatore e addirittura se consideriamo l'intera Regione solo l'11% dei turisti è anche visitatore.

Un indicatore importante che evidenzia quanto sia evidente la necessità di identificare delle iniziative che possano valorizzare il patrimonio conservato nei musei e nelle aree archeologiche in modo da attrarre i turisti che sono presenti nella Regione, ma che ad oggi mostrano un interesse limitato verso le strutture culturali come musei, aree archeologiche e complessi monumentali.

### 4.3 Governance del sistema rete

La realizzazione di un sistema a rete che coinvolge attori che operano in differenti settori richiede, come precedentemente evidenziato, anche lo sviluppo di una capacità di animazione e gestione della rete e di monitoraggio della rete stessa per verificare se gli obiettivi che hanno portato alla sua costituzione: definire delle strategie comuni che potessero portare ad una maggiore valorizzazione del patrimonio vengono perseguiti.

Di seguito si riportano i principali indicatori che possono essere oggetto di monitoraggio. Rispetto a tali indicatori non è stato possibile effettuare un'analisi riferita all'ambito specifico selezionato e alla Regione Puglia non essendo ancora costituito il sistema rete.

<b>INDICATORI</b>
<p><b>Coinvolgimento membri del sistema rete</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° partecipanti ad iniziative ed incontri/N° membri del sistema rete</li> <li>- N° partecipanti ad iniziative ed incontri per tipo loggia/N° membri del sistema rete</li> </ul>
<p><b>Visione di lungo termine per lo sviluppo del settore culturale e turistico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° progetti di sviluppo culturale e turistico presentati e da realizzare nel prossimo anno</li> <li>- N° progetti di sviluppo culturale e turistico presentati e da realizzare nel prossimo triennio</li> <li>- N° progetti di sviluppo culturale e turistico presentati e da realizzare nei prossimi 5 anni</li> </ul>
<p><b>Visione che riflette le esigenze dei residenti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° incontri con i residenti per la raccolta delle esigenze</li> <li>- N° progetti da realizzare che rispondono alle esigenze espresse dai residenti</li> </ul>
<p><b>Visione che riflette le esigenze degli stakeholder che operano nel settore turistico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° stakeholder del settore turistico coinvolti nella progettazione delle iniziative</li> <li>- N° incontri con stakeholder del settore turistico per la raccolta delle esigenze</li> <li>- N° progetti da realizzare che rispondono alle esigenze espresse dagli stakeholder del settore turistico</li> </ul>
<p><b>Politiche sul turismo allineate con la visione di "destinazione turistica e culturale"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° politiche volte alla valorizzazione della destinazione turistica e culturale</li> </ul>
<p><b>Piani per lo sviluppo del turismo allineati con la visione di "destinazione turistica e culturale"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° piani di sviluppo turistico e culturale proposti</li> <li>- N° progetti di valorizzazione turistica e culturale avviati</li> <li>- Inventario dei principali attrattori presenti nella Regione</li> </ul>
<p><b>Sviluppo del turismo integrato in un piano di progetto di sviluppo complessivo del contesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° piani di progetto per lo sviluppo del contesto</li> <li>- N° piani per lo sviluppo del turismo integrato inclusi in piani di sviluppo del contesto</li> </ul>
<p>- Fonte: elaborazione Irso</p>

Un'analisi del sistema rete adottando gli indicatori sopra presentati aiuta a capire quali sono i soggetti che fanno parte del sistema rete e hanno un coinvolgimento attivo nelle iniziative messe in atto dal sistema. In particolare l'analisi per tipologia di attori coinvolti permette di comprendere quali sono i settori che il sistema rete ritiene rilevanti ai fini della pianificazione di iniziative ed interventi integrati e che non sono adeguatamente rappresentati e quindi può identificare nuovi attori che possono essere inclusi nella rete.

Importante per il monitoraggio del livello di governance del sistema rete è capire se c'è una visione di lungo termine per lo sviluppo del sistema culturale e turistico condivisa tra tutti gli attori, attraverso un'analisi dei progetti presentati e del loro orizzonte temporale, e se c'è una visione comune e condivisa di sviluppo del settore turistico culturale che sappia rispondere sia alle esigenze espresse dai residenti che dai principali stakeholder. Fondamentale per la governance del sistema è la proposta di piani e progetti che sappiano rispondere alle esigenze espresse e allo stesso tempo sappiano integrare l'aspetto turistico e culturale in modo che il sistema possa essere considerato parte integrante di un piano di sviluppo complessivo del contesto.

Il monitoraggio di tali indicatori permette di comprendere quali sono gli aspetti del sistema rete che presentano maggiori criticità e quali quelli che al contrario rappresentano dei punti di forza che hanno permesso la realizzazione di progetti e iniziative per lo sviluppo e la valorizzazione sia culturale che turistica della Regione.

#### **4.4 Efficienza ed efficacia dei singoli processi**

Gli indicatori di processo sono legati alle specifiche modalità di svolgimento di ogni processo realizzato dal Polo Museale e dalle singole strutture. Al fine di verificare il livello di performance dei singoli processi è necessario identificare quali sono le grandezze che si intendono monitorare e con quale livello di analisi, con quale periodicità, con quali modalità e con quali criteri di valutazione. Tali indicatori devono permettere il monitoraggio di due dimensioni:

1. Dimensione economica, monitoraggio e verifica dell'attività per verificare se può impiegare le risorse ad un costo minore mantenendo inalterato il volume di output. Tale indicazione si ottiene rapportando il costo del singolo fattore produttivo al volume di output che questo produce
2. Dimensione tecnica, monitoraggio e analisi delle procedure operative per capire se un'attività sta impiegando il minor volume di risorse in relazione alla quantità di output generata.

Di seguito si riportano, a titolo esemplificativo, alcuni dei processi che sono stati mappati e precedentemente descritti con i relativi indicatori che possono essere oggetto di monitoraggio. In appendice vengono riportate le tabelle complete con l'elenco degli indicatori tra cui selezionare quelli che si ritengono più rilevanti ai fini del monitoraggio. La selezione di tali indicatori sarà oggetto di valutazione da parte di ciascun Polo Museale Regionale sulla base delle proprie esigenze e peculiarità e delle risorse disponibili. Pertanto, rispetto a tali indicatori non è stato possibile effettuare un'analisi riferita all'ambito specifico selezionato e alla Regione Puglia.

**Selezione Processi**  
**AREA DEL COORDINAMENTO**

<b>FASE del PROCESSO</b>	<b>INDICATORE</b>		<b>STANDARD/OBIETTIVO</b>		
<b>ACQUISIZIONE</b>	Tasso di acquisizione	N° acquisizioni effettive/N° acquisizioni previste			
<b>GESTIONE DEPOSITO</b>	Percentuale di opere non esposte	N° opere non esposte/ N° tot. opere possedute			
<b>CONSERVAZIONE E SICUREZZA</b>	Percentuale opere danneggiate	N° opere danneggiate/ N° tot. opere possedute			
	Percentuale mq spazio coperto da dispositivi antifurto	Mq spazio protetto da dispositivi antifurto/Mq spazio espositivo			
	Percentuale mq spazio coperto da dispositivi antincendio	Mq spazio protetto da dispositivi antincendio/Mq spazio espositivo			
	Risorse impiegate per attività di sicurezza	N° risorse impiegate attività sicurezza/N° tot. personale			
	Percentuale di opere conservate secondo i corretti standard qualitativi dettati in tema di microclima (temperatura, umidità, ventilazione), inquinamento, illuminazione	N° opere conservate secondo standard qualitativi/N° tot. opere	Il riferimento a valori standard varia a seconda delle opere che il museo ospita. Un esempio è lo stralcio dei valori termigrometrici consigliati dagli standard italiani. <sup>4</sup>		
			<b>MANUFATTI</b>	<b>UMIDITA' (%)</b>	<b>TEMP. (°C)</b>
			Armature in ferro, armi	< 40	
			Avori, ossa	45-65	19-24
			Bronzo	< 55	
			Carta, cartapesta	50-60	19-24
Collezioni anatomiche			40-60	19-24	
Collezioni mineralogiche, marmi, pietre			45-60	< 30	
Cuoio, pelli, pergamena			50-60		
Dischi, nastri, magneti	40-60				
Erbari e collezioni botaniche	40-60	10-21			
Film	30-50	5-15			
	Percentuale di opere conservate secondo i corretti standard qualitativi per evitare attacchi di organismi biologici	N° opere conservate secondo standard qualitativi/N° tot. opere			
<b>RESTAURO E MANUTENZIONI</b>	Tasso di restauro opere	N° opere restaur./N° op. da restaurare			
	Percentuale opere mantenute	N° opere mantenute/N° tot. opere per cui realizzare la manutenzione			
<b>GESTIONE SCAMBI E PRESTITI</b>	Percentuale opere in prestito	N° opere in prestito/N° tot. opere possedute			
<b>RICERCA STORIOGRAFICA</b>	Tempo per attività di ricerca	H attività ricerca/ H totali lavoro			
<b>PUBBLICAZIONI</b>	Percentuale pubblicazioni internazionali	N° pubblicazioni internazionali/N° tot. pubblicazioni			
	Percentuale pubblicazioni su riviste scientifiche	N° pubblicazioni scientifiche/N° tot. pubblicazioni			

<sup>4</sup> Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6).

**Selezione Processi**  
**AREA DEI SERVIZI AL PUBBLICO**

<b>FASE del PROCESSO</b>	<b>INDICATORE</b>		<b>STANDARD/OBIETTIVO</b>
<b>ALLESTIMENTI</b>	Indice di valorizzazione del patrimonio culturale	N° opere esposte/N° tot. opere possedute	
	Percentuale spazio dedicato esposizione	Mq spazio espositivo/Mq spazio disponibile	
<b>SERVIZI DI ACCOGLIENZA</b>	Percentuale di visitatori < 6 anni	N° visitatori di età < 6 anni/N° tot. visitatori	
	Percentuale di visitatori > 60 anni	N° visitatori di età > 60 anni/N° tot. visitatori	
	Tasso di "occupazione" della struttura	N° visitatori effettivi/N° max visitatori ospitabili	
	Visitatori per addetto	N° visitatori/N° addetti	
<b>SERVIZI ALLA VISITA</b>	Tempo medio di permanenza nella struttura	Tot. Tempo permanenza/N° tot. visitatori	
<b>ANALISI DEI BISOGNI</b>	Percentuale partecipanti alle indagini di rilevazione analisi bisogni e aspettative	N° partecipanti/N° tot. visitatori	
<b>VERIFICA/VALUTAZIONE COMUNICAZIONE</b>	Percentuale partecipanti alle indagini di customer satisfaction	N° partecipanti/N° tot. visitatori	

**Selezione Processi**  
**AREA DELLE POLITICHE DI VALORIZZAZIONE**

<b>FASE del PROCESSO</b>	<b>INDICATORE</b>		<b>STANDARD/OBIETTIVO</b>
<b>PROGRAMMAZIONE REGIONALE</b>	Percentuale fondi per interventi ricevuti da strutture regionali	Fondi ricevuti da strutture regionali/N° tot. fondi ricevuti	
<b>RICERCA FINANZIAMENTI</b>	Percentuale finanziamenti ottenuti	N° richieste finanziamento ottenute/N° richieste finanziamento presentate	
	Importo medio finanziamenti ottenuti	Importo tot. finanziamenti ottenuti/N° tot. richieste presentate	
<b>POLITICA DEI PREZZI</b>	Percentuale di biglietti integrati venduti	N° biglietti integrati venduti/N° tot. biglietti venduti	
	Percentuale strutture aderenti alla politica dei prezzi	N° strutture aderenti/N° tot. strutture	
	Percentuale introiti derivanti da vendita biglietti integrati	Tot. introiti da vendita biglietti integrati/Tot. introiti	

Fonte: elaborazione Irso.

#### 4.5 Qualità del servizio erogato

La qualità del servizio deve essere oggetto di misurazione e può essere misurata da differenti prospettive. È importante misurare il livello di soddisfazione del cliente in quanto soggetto singolo, oppure degli opinion leader, per poter identificare i punti deboli del servizio che necessitano di un intervento. Un'attenta analisi di come il servizio viene valutato e percepito dal cliente finale è necessaria per non correre il rischio di erogare un servizio che permette il raggiungimento di ottimi risultati in termini di efficienza, ma non risulta ottimale dal punto di vista dell'esperienza vissuta dal visitatore/turista.

Di seguito si riportano le differenti prospettive che possono essere adottate per la misurazione della qualità del servizio con i relativi strumenti e alcuni dei principali indicatori che possono essere oggetto di analisi e monitoraggio. Rispetto a tali indicatori non è stato possibile effettuare un'analisi riferita all'ambito specifico selezionato e alla Regione Puglia.

<b>PROSPETTIVA</b>	<b>STRUMENTI DI MISURAZIONE E INDICATORI DI MONITORAGGIO</b>
<b>Opinione soggettiva del cliente</b>	<b>Strumento:</b> questionario diretto al cliente (questionario somministrato in modalità cartacea tradizionale oppure tramite applicativi web) <b>Indicatori di monitoraggio:</b> valutazione soggettiva di tutti gli aspetti legati alla visita (compresi i servizi connessi)
<b>Opinione aggregata del cliente/opinion leader</b>	<b>Strumento:</b> guide turistiche internazionali, siti web <b>Indicatori di monitoraggio:</b> - Individuazione classifiche e ranking nei portali (es. "World's best cycling routes", "Best Italian Architecture", "Best destinations for family travel", ecc.) - Verifica della segnalazione della Puglia e della presenza di altre destinazioni italiane nei ranking
<b>Analisi tecnica del servizio</b>	<b>Strumento:</b> analisi del percorso del viaggiatore <b>Indicatori di monitoraggio:</b> analisi dei principali aspetti del percorso del viaggiatore con riferimento alle singole strutture. - Informazione - Accesso - Aspetto - Ingresso - Offerta - Biglietteria - Bookshop - Ristorazione - Visita
<b>Standard predefiniti</b>	<b>Strumento:</b> analisi a campione per verificare il rispetto degli standard (museali, alberghieri, di ristorazione, di qualità delle informazioni, ecc.) <b>Indicatori di monitoraggio:</b> verifica degli aspetti legati alla visita rispetto agli indicatori standard

Le prospettive sopra indicate permettono di avere una chiara rappresentazione del livello di soddisfazione del cliente sia da un punto di vista soggettivo che a livello aggregato e di elaborare una mappa delle priorità.

La mappa delle priorità viene costruita aggregando il livello di soddisfazione degli utenti rispetto alle componenti elementari del servizio:

1. Accessibilità (tempi di attesa, orario di apertura, facilità nel raggiungere la sede, ecc.)
2. Adeguatezza delle informazioni (linguaggio utilizzato per fornire le informazioni, completezza, facilità nel reperire le informazioni, segnaletica chiara, ecc.)
3. Aspetti tangibili (ambienti confortevoli, funzionali, puliti, ecc.)
4. Personale (professionalità e competenza, ecc.)
5. Capacità di risposta (erogazione del servizio senza inconvenienti, ecc.)

Al fine di individuare le principali aree di miglioramento e di indirizzare gli interventi verso gli aspetti del servizio ritenuti più importanti ed allo stesso tempo meno soddisfacenti, si traccia la mappa

delle priorità di intervento, ottenuta dalla valutazione integrata dell'indice di soddisfazione e dell'importanza dei fattori di qualità che incidono sulla customer satisfaction.

Gli assi della mappa sono rispettivamente costituiti:

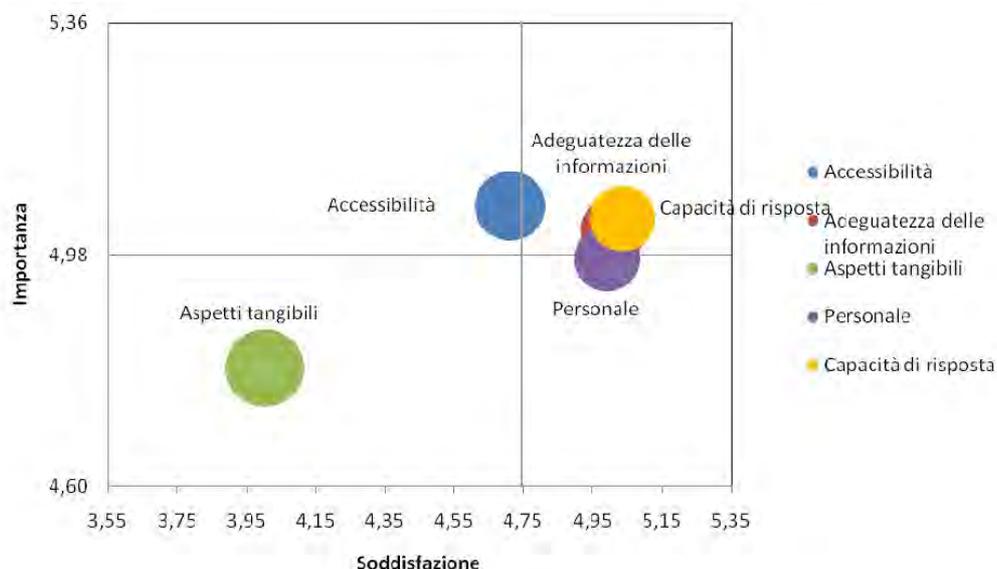
- asse orizzontale dal livello di soddisfazione medio, delle componenti del servizio, misurato nella scala 1-6
- asse verticale dall'importanza media, delle componenti del servizio, misurata anch'essa in scala 1-6

Tale rappresentazione grafica individua quattro quadranti a seconda della combinazione tra "importanza" di una dimensione del servizio e "soddisfazione" espresse dall'utente. In tal modo è possibile capire qual è il posizionamento della dimensione rispetto a soddisfazione e importanza. Le quattro aree in cui può essere letta la mappa sono le seguenti:

- area in alto a sinistra "**delle criticità**" - bassa soddisfazione e alta importanza – **Priorità alta** indica gli elementi del servizio su cui intervenire con priorità e maggiormente suscettibili di miglioramento
- area in basso a sinistra "**del monitoraggio**" – bassa soddisfazione e bassa importanza – **Priorità media** indica gli elementi del servizio da controllare nel tempo, per verificare che le aspettative riposte in essi dagli utenti non crescano
- area in alto a destra "**della competitività**" – alta soddisfazione e alta importanza – **Priorità alta** comprende gli elementi che qualificano il valore del servizio in modo positivo e devono essere mantenuti
- area in basso a destra "**delle illusioni**" – alta soddisfazione e bassa importanza – **Priorità media** la quale induce a ritenere che sulle relative componenti del servizio si stia approfondendo un impegno inutile nell'assicurare agli utenti standard elevati di qualità; si potrebbe pertanto considerare di dirottare risorse nell'accrescere il livello di soddisfazione di altri aspetti.

La mappa rappresenta un primo strumento di analisi che fornisce una immediata e chiara rappresentazione del posizionamento delle dimensioni e consente di orientare il processo di decisione con particolare riferimento agli aspetti del servizio a maggiore fabbisogno di attenzione. Si riporta a titolo esemplificativo la mappa delle priorità che potrebbe emergere a seguito della realizzazione di un'indagine di customer satisfaction.

Figura 8 - Mappa delle priorità



Fonte: elaborazione Irso - progetto MiglioraPA

L'analisi delle guide turistiche internazionali e dei principali siti web permette invece di ottenere un'indicazione sul posizionamento della Puglia rispetto ad altre Regioni e di valutare il suo grado di attrattività.

Il percorso del visitatore invece permette di avere indicazioni tecniche del servizio specifico, ovvero di avere delle informazioni specifiche che vanno dalle modalità di raggiungimento di un sito fino all'esperienza della visita e della ristorazione con l'evidenza di tutti i punti di forza e debolezza.

#### 4.6 Impatto del sistema

Gli indicatori di impatto evidenziano in che modo il settore turistico e culturale impattano sul sistema in termini di imprese attive, addetti e di comprendere in che modo il settore contribuisce allo sviluppo e alla crescita della Regione.

Di seguito si riportano i principali indicatori che possono essere oggetto di analisi e monitoraggio riferiti all'ambito specifico e alla Regione Puglia.

<b>INDICATORI</b>	<b>Provincia di Bari</b>	<b>Puglia</b>	<b>Mezzogiorno*</b>
<b>Imprese attive operanti nel turismo</b>		30.996	
<b>Addetti imprese attive operanti nel turismo</b>		130.809	
<b>Spesa turistica straniera (milioni di €)</b>	-	617	821
<b>Incidenza turismo PIL regionale</b>	-	7,9%	-

\*Campania, Sicilia, Puglia, Calabria

Fonte: dati imprese e addetti, Camera Commercio Regione Puglia, 2013

Spesa turistica: dati Bankitalia, 2013

Incidenza turismo sul PIL: Istituto Pugliese di Ricerche Economiche e Sociali, 2013.

Gli indicatori riportati in tabella offrono un'immagine dell'impatto che il settore turistico ha sulla Regione. Il settore turistico rappresenta il 7,9% del PIL e le imprese attive nella Regione che operano nel settore turistico sono circa il 6% del totale delle imprese attive. Il settore turistico risulta in forte espansione, facendo registrare nel 2014 una crescita del 2,8% (arrivando a 31.865 imprese attive) con circa 131.000 addetti.

Un altro indicatore interessante riguarda la spesa turistica straniera che per la Puglia risulta pari a 617 milioni di euro contro il valore medio di 821 milioni di euro della spesa turistica straniera del Mezzogiorno. Se confrontata con le Regioni del Mezzogiorno la Puglia fa registrare una spesa turistica straniera inferiore rispetto alla Sicilia e alla Campania e ciò è evidenza della necessità di avviare delle iniziative rivolte al turismo straniero che possono incrementare il grado di promozione culturale e turistica e i servizi connessi al settore turistico in modo che vi possa essere anche un incremento della spesa.

#### 4.7 Lo sviluppo di un piano di azione per ogni Polo

Il sistema rete, una volta costituito, al fine rispondere all'obiettivo primario di *valorizzazione e promozione del patrimonio culturale* deve dotarsi di un **Piano di azione** che sia in grado di tradurre in interventi operativi le direttive e gli indirizzi prefissati in modo da valorizzare il sistema culturale e turistico.

La necessità di dotarsi di un documento strategico è fondamentale per poter ricondurre ad un medesimo iter logico interventi che per loro natura sono eterogenei, ma anche per poter ottenere un valore aggiunto insito nella attuazione congiunta di più iniziative. La realizzazione di un piano di progetto consente di identificare una serie di obiettivi da raggiungere, degli standard da raggiungere, ma anche di mantenere il necessario grado di apertura verso le proposte provenienti dagli attori appartenenti alla rete, garantendo alti livelli di sinergia tra interventi diversi tra loro.

Tre sono le linee guida che devono indirizzare la costruzione del piano di azione:

1. Il ritorno legato agli investimenti realizzati. È possibile identificare due tipologie di ritorno: il ritorno economico legato alle entrate ottenibili dalla vendita di beni e servizi connessi all'offerta culturale (vendita di biglietti delle strutture museali o vendita di guide o altro materiale informativo), ma anche ai benefici economici indotti legati allo sviluppo dell'offerta turistica; il ritorno socio-economico legato alla soddisfazione dei bisogni di cultura degli stakeholder
2. I risultati tangibili e visibili connessi alla realizzazione degli interventi di valorizzazione del patrimonio in un arco temporale di breve-medio periodo per attrarre nuove risorse per continuare il percorso di valorizzazione, ma anche per diffondere idee attraverso meccanismi innovativi
3. La capacità di assemblare gli attori del sistema lungo un continuum che riesca sia a soddisfare le esigenze degli utenti che a garantire dei vantaggi da un punto di vista gestionale

Il percorso per la definizione di tale piano deve partire da:

- **Analisi del contesto e criticità:** analisi del sistema culturale e turistico per l'identificazione delle criticità che se non affrontate potrebbero limitare il potenziale valore legato al patrimonio culturale della Regione (a tale proposito sono utili gli indicatori di contesto e di prestazione del sistema rete)
- **Declinazione degli obiettivi:** identificazione degli obiettivi che si intendono realizzare con riferimento alle criticità che caratterizzano il contesto e rispetto alle quali si intendono realizzare degli interventi
- **Definizione della strategia e delle attività di intervento:** declinazione di progetti di intervento volti al raggiungimento degli obiettivi delineati. Ogni progetto a sua volta delinea le linee di azione più adeguate alla realizzazione dell'obiettivo, le tipologie di competenze necessarie a svolgere le attività, identifica gli attori del sistema territoriale potenzialmente coinvolgibili nell'intervento
- **Risorse:** definizione delle risorse necessarie per la realizzazione degli interventi (si fa riferimento sia a risorse economiche che materiali)
- **Tempi:** definizione dei tempi di realizzazione degli interventi

A titolo di esempio viene presentato il piano di azione per l'ambito della Provincia di Bari, strutturato sulla base delle interviste realizzate e dell'analisi di contesto condotta. Tale piano non tiene conto di eventuali indirizzi dettati dalla Struttura Ministeriale.

La verifica sulla praticabilità di tale piano, dovrà essere oggetto di specifica valutazione da parte del Polo Regionale sulla base di:

- Risorse disponibili
- Indirizzi e linee guida

<b>PIANO DI AZIONE – AMBITO PROVINCIA DI BARI</b>	
<b>ANALISI DEL CONTESTO – Criticità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strutture statali poco visitate (solo il 24% dei visitatori)</li> <li>- Scarso coordinamento tra gli stakeholder dal punto di vista degli orari di apertura, dei percorsi offerti, degli standard di servizio</li> <li>- Servizi offerti non adeguati alle potenzialità del territorio (i servizi complementari e accessori offerti dalle strutture sono limitati)</li> <li>- Bassa correlazione tra turismo e visite museali (i visitatori sono solo il 44% dei turisti, i visitatori delle strutture statali sono solo 11% dei turisti)</li> <li>- Elevata stagionalità dei flussi turistici</li> </ul>
<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentare la conoscenza e l'attrattività dell'intera offerta culturale, non solo le strutture museali statali e non statali, ma anche i monumenti presenti nelle città della Provincia, i santuari, le piazze, i teatri</li> <li>- Far leva sulla cultura regionale per favorire il senso di appartenenza</li> <li>- Identificare delle strategie di coordinamento che possano portare vantaggi ai nodi della rete</li> <li>- Attrarre e incuriosire il turista che si reca in Puglia per le bellezze naturali (mare e sole) verso l'offerta culturale presente nella Provincia di Bari e nella Regione</li> <li>- Favorire la destagionalizzazione attraendo i visitatori di nicchia e strutturando dei percorsi per specifiche tipologie di target e che rispondano alle loro esigenze</li> </ul>
<b>STRATEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuovere l'offerta culturale presso gli intermediari: albergatori, compagnie aeree, compagnie di navigazione, ecc.</li> <li>- Promuovere i servizi stabilendo dei rapporti di collaborazione e partnership pubblico – privato</li> <li>- Segmentare l'offerta dei servizi per le differenti tipologie di clientela</li> <li>- Promuovere il turismo culturale attraverso la reti degli Istituti di Cultura italiana all'estero</li> </ul>
<b>RISORSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione delle risorse affinché possano occuparsi dell'intera offerta di servizio</li> <li>- Far leva sull'iniziativa privata per ampliare il sistema di risorse disponibili</li> </ul>
<b>ATTIVITA'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definire percorsi turistici e culturali in linea con i target di clientela</li> <li>- Selezionare mercati inbound target su cui focalizzare lo sforzo di marketing</li> <li>- Ampliare l'offerta di servizi ad esempio bandendo delle gare per la gestione dei siti che risultano privi di adeguati servizi per rispondere alle esigenze dei visitatori</li> </ul>
<b>TEMPI</b>	Piano a 3-5 anni

Il piano, una volta definito e condiviso, deve essere oggetto di monitoraggio al fine di verificarne l'effettivo avanzamento e di monitorare i risultati diretti di impatto sul sistema museale e sul sistema turistico.

Di seguito si riportano i principali indicatori che possono essere oggetto di analisi e monitoraggio. Tali indicatori non è stato possibile misurarli poiché correlati al Piano di lavoro che dovrà essere definito e condiviso dal sistema.

<b>INDICATORI</b>
<p><b>Indicatori di avanzamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Azioni completate rispetto al piano (N° azioni completate/N° azioni pianificate)</i></li> <li>- <i>Azioni completate per target specifici di visitatori (N° azioni completate per target specifico/N° azioni pianificate)</i></li> <li>- <i>Rispetto delle scadenze (N° azioni completate nel rispetto dei tempi/N° azioni completate)</i></li> <li>- <i>Scostamenti temporali (<math>\Delta</math> scadenza predefinita e scadenza effettiva)</i></li> <li>- <i>Scostamenti costo azioni rispetto al budget (<math>\Delta</math> costo a budget e costo effettivo)</i></li> </ul>
<p><b>Impatto diretto sul sistema museale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Percentuale visitatori che usufruiscono del nuovo servizio introdotto</i></li> <li>- <i>N° medio visitatori per nuovo servizio introdotto</i></li> <li>- <i>Introito medio per nuovo servizio introdotto (per tipologia di servizio: museale o complementare)</i></li> <li>- <i>Percentuale di incremento del numero di visitatori nelle strutture museali a seguito delle iniziative ed interventi realizzati (per tipologia di visitatore)</i></li> </ul>
<p><b>Impatto indiretto sul sistema turistico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Percentuale di incremento dei visitatori target per i quali è stato introdotto il nuovo servizio</i></li> <li>- <i>Variazioni nel grado di stagionalizzazione</i></li> <li>- <i>Variazioni nel rapporto tra visitatori e turisti</i></li> </ul>

## 5. L'attuazione dei Poli Museali e la diffusione nazionale

Il processo di progettazione, gestione e diffusione di ogni singolo Polo Museale deve avvenire attraverso un processo di Gestione del cambiamento strutturale, che prevede la realizzazione di una spirale virtuosa e interattiva fra: a) un piano strategico e strutturale caratterizzato da obiettivi non marginali di miglioramento dell'intera Amministrazione o di una sua articolazione territoriale; un presidio centrale per la fissazione di obiettivi, il monitoraggio, la diffusione e comunicazione; b) i progetti locali e i cantieri specifici avviati a partire da obiettivi definiti in cui il cambiamento viene realizzato con la partecipazione delle persone; c) il cambiamento e l'apprendimento continuo. In tal modo vanno cambiati in modo integrato processi, organizzazione, tecnologie, persone nei limiti delle condizioni strutturali esistenti generando risultati tangibili e potenziando la capacità amministrativa. I risultati concreti vengono ottenuti non alla fine del progetto ma continuamente (quick win) e ciò crea le condizioni per l'apprezzamento e diffusione delle best practice già realizzate. Va inoltre programmata e realizzata una diffusione governata a livello nazionale.

### 5.1 Piano strategico e strutturale

*Il piano strategico e strutturale caratterizzato da obiettivi non marginali di miglioramento dell'intera Amministrazione e delle sue articolazioni territoriali: costituzione di un presidio centrale per la fissazione di obiettivi, il monitoraggio, la diffusione e comunicazione.*

Un **piano strategico e organizzativo** è una bozza di business plan con prime ipotesi di obiettivi, di concept dei servizi, di concept di architettura dell'organizzazione: un piano che fissi gli obiettivi di perimetro dei servizi resi, obiettivi di miglioramento dei servizi, di funzionamento organizzativo che saranno di riferimento ai progetti pilota.

Fondamentale è la costituzione di un **presidio centrale** che si occupi di:

- Definire gli obiettivi che si intendono raggiungere attraverso gli interventi di collaborazione e interazione tra gli attori in modo da poter orientare gli interventi sia nel breve che nel lungo periodo
- identificare le aree di intervento nelle quali saranno sviluppati i progetti tenendo conto prioritariamente di quelle che sviluppano e valorizzano le esperienze in corso e che possono portare a risultati tangibili in breve tempo
- elaborare e deliberare proposte di intervento specifiche per il miglioramento dei servizi

La fissazione degli obiettivi al fine di avviare un progetto di intervento e cambiamento deve essere preceduta da un **processo di valutazione efficace delle esperienze pregresse** che si fonda su:

1. Esperienze e buone pratiche realizzate per individuare alcune variabili di performance e clusterizzarle in poche aree obiettivo che si intendono perseguire (ad esempio: accessibilità per gli utenti, relazioni con il territorio e gli stakeholder, ecc.)
2. Identificazione delle performance conseguite in tali aree da un numero selezionato di best practice
3. Costituzione di un set di obiettivi di performance-chiave e un cruscotto di controllo per la gestione virtuosa e la realizzazione di futuri progetti
4. Assegnazione di tale set di obiettivi ai prossimi interventi
5. Fissazione in anticipo di obiettivi e strumenti di misura del progetto

6. Effettuazione prima e al termine di ogni intervento di un benchmark sugli indicatori di performance

Nel momento in cui si cominceranno a materializzare i primi risultati dovrà essere avviato anche un **percorso di comunicazione e di diffusione delle esperienze** e dei risultati raggiunti al fine di favorirne l'apprendimento e la "riproduzione".

## 5.2 Progetti locali e cantieri per la realizzazione di singoli Poli Museali

*Progetti locali e cantieri specifici di realizzazione dei singoli Poli Museali avviati a partire da obiettivi definiti in cui il cambiamento viene realizzato con la partecipazione delle persone: costituzione di un Comitato Guida a supporto del Dirigete del Polo Museale e attivazione di singoli cantieri di attuazione.*

Il percorso per la realizzazione dei singoli Poli Museali deve partire dall'istituzione di un **Comitato Guida** che sappia fornire un supporto alle attività di realizzazione di un processo di collaborazione, decisione e apprendimento tra gli attori coinvolti, ovvero le strutture centrali e periferiche.

In particolare, si ritiene importante che l'interazione venga istituzionalizzata, resa periodica e visibile, ed in ogni caso in coerenza con le esigenze dell'attività per garantire la focalizzazione dell'attività sugli aspetti di maggiore valore, e per far sì che il Comitato Guida funga da "interfaccia" tra le attività previste ed i livelli istituzionali.

L'attivazione del Comitato Guida deve essere accompagnata dall'attivazione di **singoli cantieri di attuazione** svolti con la partecipazione e abilitazione delle persone interne all'organizzazione in cui si analizza e si riorganizza una specifica "organizzazione reale".

Il coinvolgimento e la partecipazione intorno ad un risultato da raggiungere prevede che l'analisi e la progettazione avvengano con le persone del sistema e si articola nei seguenti passaggi:

- partire da problemi e obiettivi condivisi e non da lamentele;
- condurre un'analisi approfondita dei processi, ruoli, micro-organizzazione svolta insieme alle persone;
- raccogliere proposte già presentate e fornire materiali su cui lavorare per giungere a ottimizzazioni (non la vittoria dell'uno sull'altro);
- formulare nel corso del lavoro proposte possibilmente innovative, out of the box e a 360°, ossia che tocchino tutte le leve;
- attivare partecipazione e coinvolgimento attraverso l'apprendimento collaborativo. Attivare iniziative che tendono a fare scambiare informazioni, conoscenze fra le persone in modo collaborativo.

## 5.3 Cambiamento e apprendimento continuo

*Concezione e attivazione di percorsi di action learning.*

Nelle aree prescelte viene attivata una metodologia formalizzata di miglioramento continuo, abilitando le persone a proseguire autonomamente dopo la conclusione del progetto.

Le tre attività (piano organizzativo generale, progetti pilota, miglioramento continuo) si alimentano reciprocamente man mano che il progetto si sviluppa, generando un processo di sensemaking, di apprendimento e comunicazione interna e esterna. Non un piano astratto che deve essere

realizzato top down, non progetti pilota isolati, non attività isolate di miglioramento, ma piuttosto un continuo scambio e apprendimento tra i progetti specifici e attività di implementazione e di miglioramento diffuse.

Con un'interazione continua e regolata tra gli attori si avviano dinamiche collettive di apprendimento e di scambio intese a generare consenso e a facilitare la definizione di strategie condivise.

#### **5.4 Diffusione governata**

*Costituzione di un presidio per la comunicazione e diffusione di buone pratiche e di metodologie.*

Ultimo step del processo di progettazione e gestione consiste nella costituzione di un presidio che si occupi di tutte le attività di comunicazione e diffusione dei risultati che sono stati raggiunti, degli obiettivi realizzati, degli apprendimenti condivisi tra gli attori in modo da avviare dei momenti e percorsi di divulgazione.

La diffusione delle buone pratiche e delle metodologie utilizzate per la realizzazione dell'intervento è importante perché le buone pratiche realizzate, le performance conseguite da un numero selezionato di best practice, le metodologie di lavoro implementate e adottate sono importanti strumenti per avviare nuovi percorsi, fungono da linea guida per la gestione virtuosa e la realizzazione di futuri progetti di change management.

## Bibliografia

Butera, F. (1990), *Il castello e la rete*, Franco Angeli.

Butera, F., Alberti, F. (2012), Il governo delle reti inter-organizzative per la competitività, *Studi Organizzativi*, 1.

Dwyer, L., Kim, C. (2003), *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, Current Issues in Tourism.

Fuchs, M., Weiermair, K., (2004), Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction, *Journal of Travel Research*.

Himes, A.H. (2007), Performance indicators in MPA management: Using questionnaires to analyze stakeholder preferences, *Ocean & Coastal Management*.

Hockings, M., Stolton, S., Dudley, N. (2002), Evaluating effectiveness. A summary for park managers and policy makers, *IUCN The World Conservation Union*.

Kozak, M., Rimmington, M. (1998), Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Volpe, G., *Un nuovo strumento di pianificazione territoriale. La Carta dei Beni Culturali della Puglia.*

*Polo Museale Regionale della Puglia. Analisi di contesto e benchmark*, report di progetto (gennaio 2015) a cura di Fondazione Irso.

*Valorizzazione dei beni culturali per lo sviluppo economico e sociale dei territori. Il progetto Brunelleschi*, Report di Fondazione Irso, dicembre 2013.

DPCM n.171 del 29 Agosto 2014.

Sistema informativo integrato Musei, 2011, <http://imuseiitaliani.beniculturali.it>.

*The Economic Impact of Travel & Tourism 2014*, World Travel & Tourism Council.

*UNWTO Tourism Highlights, 2014*, World Tourism Organization UNWTO.

*Indagine sulla consistenza del patrimonio culturale immobile di interesse turistico*, Centro Studi Touring Club Italiano, 2013.

*Il turismo in Puglia nel 2012-2013 e le prospettive di crescita al 2020*, EuroIDEES 2014.

Portale ufficiale del turismo in Puglia, [www.viaggiareinpuglia.it](http://www.viaggiareinpuglia.it)

*Dotazione di infrastrutture stradali sul territorio italiano*, ACI 2011.

*PSR Puglia 2007-2013*.

## APPENDICE

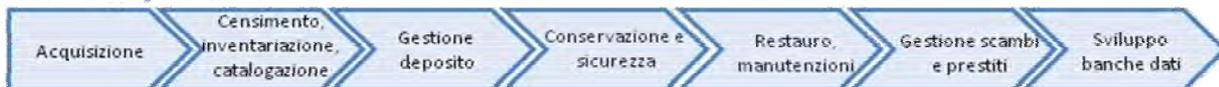
### Indicatori di processo

#### Nota alle voci adottate per il calcolo degli indicatori

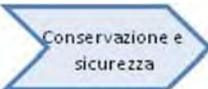
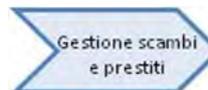
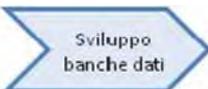
<b>PERSONALE</b>	PERSONALE DIPENDENTE + VOLONTARI
<b>ADDETTI</b>	PERSONALE ADDETTO AD UNA SPECIFICA ATTIVITA'
<b>COSTO</b>	COSTO PERSONALE + COSTO SERVIZI

#### AREA DEL COORDINAMENTO

#### Gestione patrimonio



FASE del PROCESSO		INDICATORE		STANDARD/OBIETTIVO
Acquisizione		Tasso di acquisizione	N° acquisizioni effettive/N° acquisizioni previste	
		Percentuale offerte non acquisite	N° offerte non acquisite/N° offerte proposte	
		Percentuale opere acquisite in donazione	N° opere acquisite in donazione/N° tot. opere possedute	
		Percentuale acquisizioni effettuate con fondi esterni	N° acquisizioni con fondi esterni/N° tot. acquisizioni	
		Tasso di partecipazione a scavi archeologici	N° partecipazioni a scavi effettive/N° partecipazioni previste	
		Tasso di partecipazione a aste	N° partecipazioni a aste previste/N° partecipazioni previste	
		Costo incremento collezione	Costo incremento collezione/N° tot. nuove acquisizioni	
Censimento, inventariazione, catalogazione	Inventariazione	Percentuale opere inventariate	N° opere inventariate/N° tot. opere possedute	
		Tempo per attività di inventariazione	H attività inventariazione/H totali lavoro	
		Risorse impiegate per attività inventariazione	N° risorse impiegate attività inventariazione/N° tot. personale	
		Opere inventariate per addetto	N° opere inventariate/N° addetti	
		Costo medio di inventariazione	Costo inventariazione/N° tot. opere inventariate	
		Costi di inventariazione per addetto	Costo inventariazione /N° addetti	
	Catalogazione	Percentuale opere catalogate	N° opere catalogate/N° tot. opere da catalogare	
		Percentuale opere documentate (filmati, fotografie)	N° opere documentate/N° tot. opere possedute	
		Percentuale documenti accessibili al pubblico	N° documenti accessibili/N° tot. documenti	
		Tempo per attività di catalogazione	H attività catalogazione/H totali lavoro	
		Risorse impiegate per attività catalogazione	N° risorse impiegate attività catalogazione/N° tot. personale	
		Opere catalogate per addetto	N° opere catalogate/N° addetti	
		Costo di catalogazione	Costo catalogazione/N° tot. opere catalogate	
		Costo di catalogazione per addetto	Costo catalogazione/N° addetti	
Gestione deposito		Percentuale di opere non esposte	N° opere non esposte/ N° tot. opere possedute	
		Spazio occupazione deposito per tipologia collezione	N° opere in deposito/mq per tipologia di collezione	

		Costo gestione deposito per tipologia collezione	Costo gestione deposito/mq per tipologia di collezione		
		Tempo per attività di gestione deposito	H attività gestione deposito/H totali lavoro		
		Risorse impiegate per attività gestione deposito	N° risorse impiegate attività gestione deposito/N° tot. personale		
		Gestione opere deposito per addetto	N° opere in deposito/N° addetti		
		Costo gestione deposito	Costo gestione deposito/N° tot.opere in deposito		
		Costo gestione deposito per addetto	Costo gestione deposito/N° addetti		
		Percentuale opere danneggiate	N° opere danneggiate/ N°tot. opere possedute		
		Percentuale mq spazio coperto da dispositivi antifurto	Mq spazio protetto da dispositivi antifurto/Mq spazio espositivo		
		Percentuale mq spazio coperto da dispositivi antincendio	Mq spazio protetto da dispositivi antincendio/Mq spazio espositivo		
		Risorse impiegate per attività di sicurezza	N° risorse impiegate attività sicurezza/N° tot. personale		
	<b>Restauro</b>	Tasso di restauro opere	N° opere restaurate/N° opere da restaurare		
		Indice di efficienza dell'attività di conservazione	N° opere restaurate/N° tot. opere possedute		
		Tempo per attività di restauro	H attività restauro/ H totali lavoro		
		Variazione tempo realizzazione restauri	Δ tempo previsto realizzazione restauro/tempo effettivo		
		Risorse impiegate per attività restauro	N° risorse impiegate attività restauro/N° tot. personale		
	<b>Manutenzione</b>	Percentuale opere manutate	N° opere manutate/N°tot. opere per cui realizzare la manutenzione		
		Tempo per attività di manutenzione	H attività manutenzione/ H totali lavoro		
		Risorse impiegate per attività manutenzione	N° risorse impiegate attività manutenzione/N° tot. personale		
		Percentuale tasso di verifica opere	N° opere verificate/ N°tot.opere da verificare		
		Gestione restauro e manutenzione per addetto	N° restauri e manutenzioni/N° addetti		
		Costo restauro e manutenzione	Costo restauro e manutenzione/N° tot.opere da restaurare e mantenere		
		Costo restauro e manutenzione per addetto	Costo restauro e manutenzione/N° addetti		
			Percentuale opere in prestito	N° opere in prestito/N° tot.opere possedute	
			Risorse impiegate per attività scambi e prestiti	N° risorse impiegate attività scambi e prestiti/N° tot. personale	
Risorse impiegate per prestiti in uscita			N° risorse impiegate prestiti in uscita/ N° tot. personale		
Risorse impiegate per prestiti in entrata			N° risorse impiegate prestiti in entrata/N° tot. personale		
Prestiti per addetto			N° prestiti/N° addetti		
Costo gestione prestiti			Costo gestione prestiti/N° tot. prestiti		
Costo gestione prestiti per addetto			Costo gestione prestiti/N° addetti		
		Percentuale opere presenti in banche dati	N° opere presenti in banca dati/N° tot. opere possedute		
		Tempo per attività di aggiornamento banca dati	H attività aggiornamento/ H totali lavoro		
		Risorse impiegate per attività aggiornamento banca dati	N° risorse impiegate attività aggiornamento/N° tot. personale		
		Costo gestione banca dati	Costo gestione banca dati/N° tot. opere presenti in banca dati		
		Costo gestione banca dati per addetto	Costo gestione banca dati/N° addetti		

**Valutazione e controllo**



FASE del PROCESSO	INDICATORE		STANDARD/OBIETTIVO
Definizione standard	Indicatori definiti per processo	N° indicatori definiti/N° tot. processi da monitorare	
	Percentuale indicatori monitorati	N° indicatori monitorati/N° tot. indicatori definiti	
Monitoraggio e controllo	Percentuale raggiungimento obiettivi/standard definito	N° indicatori che hanno raggiunto l'obiettivo/N° tot. indicatori monitorati	
	Risorse impiegate per attività di monitoraggio	N° risorse impiegate attività monitoraggio/N° tot. personale	
	Costo attività di monitoraggio	Costo monitoraggio/N° processi monitorati	
	Costo attività di monitoraggio per addetto	Costo monitoraggio/N° addetti	

**Coordinamento scientifico e ricerca**

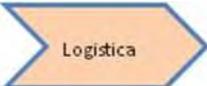


FASE del PROCESSO	INDICATORE		STANDARD/OBIETTIVO
Ricerca storiografica	Percentuale ricerche concluse	N° ricerche concluse/N° ricerche avviate	
	Percentuale ricerche realizzate in collaborazione	N° ricerche realizzate in collaborazione/N° tot. ricerche realizzate	
	Tempo per attività di ricerca	H attività ricerca/ H totali lavoro	
	Risorse impiegate per attività di ricerca	N° risorse impiegate attività ricerca/N° tot. personale	
	Ricerche per addetto	N° ricerche/N° addetti	
	Costo ricerca	Costo ricerca/N° tot. ricerche realizzate	
	Costo consulenze esterne	Costo consulenze esterne/Costo personale addetto alla ricerca	
Pubblicazioni	Percentuale pubblicazioni concluse	N° pubblicazioni concluse/N° pubblicazioni avviate	
	Percentuale pubblicazioni internazionali	N° pubblicazioni internazionali/N° tot. pubblicazioni	
	Percentuale pubblicazioni su riviste scientifiche	N° pubblicazioni scientifiche/N° tot. pubblicazioni	
	Percentuale di pubblicazioni a fini didattici	N° pubblicazioni a fini didattici/N° tot. pubblicazioni	
	Percentuale pubblicazioni vendute	N° pubblicazioni vendute/N° pubblicazioni stampate	
Documentazione	Percentuale documenti archiviati	N° documenti archiviati/N° tot. documenti elaborati	
	Costo documentazione	Costo documentazione/N° opere documentate	

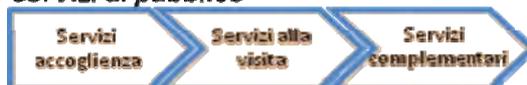
**AREA DEI SERVIZI AL PUBBLICO**

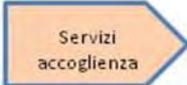
**Allestimento**



FASE del PROCESSO	INDICATORE		STANDARD/OBIETTIVO
	Tasso di rinnovo dell'esposizione	N° rinnovi effettuati/N° rinnovi previsti	
	Indice di valorizzazione del patrimonio culturale	N° opere esposte/N° tot.opere possedute	
	Percentuale spazio dedicato esposizione	Mq spazio espositivo/Mq spazio disponibile	
	Opere esposte per mq	N° opere esposte/Mq spazio espositivo	
	Indice di efficienza dell'attività di promozione	N° opere esposte/N° opere restaurate	
	Visitatori per mq	N° visitatori/mq superficie espositiva	
	Percentuale spazio accessibile ai visitatori	Mq spazio accessibile/Mq spazio espositivo totale	
	Risorse impiegate per attività di allestimento	N° risorse impiegate attività allestimento/N° tot. personale	
	Costo attività allestimento	Costo attività allestimento/N° opere esposte	
	Costo attività allestimento per addetto	Costo attività allestimento/N° addetti	
	Spese per visitatore	Costo allestimento/N° visitatori	
	Percentuale fondi per allestimenti	Fondi ricevuti per allestimenti/Costo per allestimenti	
	Percentuale percorsi espositivi accessibili ai disabili	N° percorsi espositivi accessibili a disabili/N° tot.percorsi espositivi	

**Servizi al pubblico**



FASE del PROCESSO	INDICATORE		STANDARD/OBIETTIVO
	<b>Visitatori e prenotazioni</b>	Percentuale di visitatori < 6 anni	N° visitatori di età < 6 anni/N° tot.visitatori
		Percentuale di visitatori > 60 anni	N° visitatori di età > 60 anni/N° tot.visitatori
		Percentuale visitatori con abbonamento	N° visitatori abbonati/N° tot.visitatori
		Tasso di "occupazione" della struttura	N° visitatori effettivi/N° max visitatori ospitabili
		Reclami per visitatore	N° reclami/N° tot.visitatori
		Percentuale prenotazioni online	N° prenotazioni online/N° tot.prenotazioni
		Percentuale prenotazioni telefoniche	N° prenotazioni telefoniche/N° tot.prenotazioni
	<b>Orari apertura</b>	Orario apertura giorni feriali	Orario diurno giorni feriali/ore massime diurne feriali (8-20) (* 100)
		Orario apertura giorni festivi	Orario diurno dei giorni festivi settimanali/ore massime diurne festive (24 h) (* 100)
		Orario apertura serale giorni feriali	Orario serale dei giorni feriali/ore massime serali feriali (4 h dalle 20 alle 24) (* 100)
		Orario apertura serale giorni festivi	Orario serale dei giorni festivi/ore massime serali festivi (8 h 4 sabato)

		e 4 domenica) (* 100)	
		Tempo medio di attesa all'entrata	Tot. tempo attesa/N°tot.visitatori
		Risorse impiegate per attività di accoglienza	N°persone impiegate attività di accoglienza/N°tot.personale
		Visitatori per addetto	N°visitatori/N°addetti
		Costo attività di accoglienza per visitatore	Costo attività accoglienza/N°visitatori
Per ogni servizio accessorio: bar, ristorante, bookshop		Indice di spesa media per acquisto	Fatturato lordo/N°scontrini emessi
		Indice della spesa media per visitatore	Fatturato lordo/N°visitatori (paganti e non paganti)
		Indice del tasso di acquisto	N°scontrini/N°ingressi punto vendita (*100)
		Indice di attrattività del punto vendita	N°ingressi punto vendita/N°visitatori struttura (paganti e non paganti)
		Indice della dotazione di personale	N°addetti/N°scontrini emessi (*1000)
		Indice del costo del personale	N°addetti/Fatturato lordo
	Visite guidate	Percentuale visite organizzate con guida	N° visite con guida/N°tot.visitate
		Percentuale visite con guida didattica interna al museo	N° visite con guida interna al museo/N°tot.visitate con guida
		Percentuale visite guidate da volontari	N° visite guidate da volontari/N°tot.visitate con guida
		Visitatori per visita guidata	N°tot. visitatori/N°tot.visitate con guida
		Risorse impiegate attività di guida	N°persone impiegate attività di guida/N°tot.personale
		Percorsi guidati per addetto	N°percorsi guidati/N° addetti
	Costo attività di guida	Costo attività di guida/N°visite guidate	
	Strumenti	Meccanismi interattivi per visitatore	N°meccanismi interattivi /N°tot.visitatori
		Percentuale di opere visionabili on line	N°opere visionabili on line/N°tot.opere possedute
		Postazioni audiovisive per visitatore	N°postazioni audiovisive/N°tot.visitatori
		Cataloghi/depliant/stampati prodotti per percorsi espositivi	N°cataloghi prodotti/N°percorsi espositivi
			Tempo medio di permanenza nella struttura
	Extramuseale*	Percentuale attività teatrali	N°attività teatrali/N°tot.attività extramuseali
		Percentuale seminari e workshop	N°seminari/N°tot.attività extramuseali
		Percentuale stanze per seminari	N°stanze utilizzabili/N°tot.stanze disponibili
		Media partecipanti a seminari e workshop	Tot. partecipanti/N°tot.seminari
		Risorse per attività extramuseale	N°persone impiegate attività extramuseale/N°tot.personale
		Costo attività extramuseale	Costo attività extramuseale/N°attività extramuseale
		Costo attività extramuseale per addetto	Costo attività extramuseale/N°addetti
	Biblioteca	Percentuale richieste evase dalla biblioteca	N°richieste ricevute/N°richieste evase
		Ore apertura della biblioteca	H apertura biblioteca/H apertura museo
		Risorse per attività bibliotecaria	N°persone impiegate attività bibliotecaria/N°tot.personale
		Richieste gestite per addetto	N°richieste ricevute e gestite/N°addetti
		Costo attività bibliotecaria	Costo attività bibliotecaria/N°richieste ricevute
		Costo attività bibliotecaria per addetto	Costo attività bibliotecaria/N°addetti

**Comunicazione**



FASE del PROCESSO	INDICATORE		STANDARD/OBIETTIVO
Divulgazione informazioni	Percentuale iniziative di divulgazione informazioni per esposizioni	N° iniziative informative per esposizioni/N° tot. iniziative informative	
	Percentuale iniziative di divulgazione informazioni per servizi extramuseali	N° iniziative informative per servizi extramuseali/N° tot. iniziative informative	
	Tempo dedicato ad iniziative informative	H attività informativa/H tot. lavoro	
	Risorse impiegate per attività di divulgazione informazioni	N° risorse impiegate attività informativa/N° tot. personale	
	Costo divulgazione informazioni	Costo attività informativa/N° iniziative informative	
	Costo divulgazione informazioni per addetto	Costo attività informativa/N° addetti	
Analisi dei bisogni	Percentuale partecipanti alle indagini di rilevazione analisi bisogni e aspettative	N° partecipanti/N° tot. visitatori	
	Tempo dedicato ad analisi dei bisogni	H attività analisi/H tot. lavoro	
	Risorse impiegate per attività di analisi	N° risorse impiegate attività analisi/N° tot. personale	
	Costo attività analisi	Costo attività analisi/N° i ndagini	
	Costo attività analisi per addetto	Costo attività analisi/N° addetti	
Programmi educativi	Percentuale fondi per la didattica	Fondi ricevuti per didattica/Costo per didattica	
	Numero utenti per progetto didattico	N° partecipanti/N° tot. progetti didattici	
	Tempo dedicato attività didattica	H attività didattica/H tot. lavoro	
	Risorse impiegate attività didattica	N° persone impiegate attività didattica/N° tot. personale	
	Attività didattiche per addetto	N° attività didattiche che/N° addetti	
	Costo attività didattica	Costo attività didattica/N° attività didattiche	
	Costo attività didattica per addetto	Costo attività didattica/N° addetti	
Programmi di promozione	Percentuale campagne pubblicitarie	N° campagne pubblicitarie/N° tot. iniziative promozionali	
	Percentuale attività di promozione realizzate on line	N° iniziative promozionali on line/N° tot. iniziative promozionali	
	Tempo dedicato ad iniziative promozionali	H attività promozionale/H tot. lavoro	
	Risorse impiegate per attività di promozione	N° risorse impiegate attività promozione/N° tot. personale	
	Costo attività promozione	Costo attività promozione/N° promozioni	
	Costo attività promozione per addetto	Costo attività promozione/N° addetti	
Verifica /valutazione comunicazione	Percentuale partecipanti alle indagini di customer satisfaction	N° partecipanti/N° tot. visitatori	
	Tempo dedicato ad indagini di customer satisfaction	H attività indagine/H tot. lavoro	
	Risorse impiegate per attività di indagine customer satisfaction	N° risorse impiegate attività indagine/N° tot. personale	
	Questionari raccolti e analizzati per addetto	N° questionari raccolti/N° addetti	
	Costo attività indagine	Costo attività indagine/N° indagini	
	Costo attività indagine per addetto	Costo attività indagine/N° addetti	

\* Per attività extramuseale si intendono tutte le attività di utilizzo degli spazi della struttura per l'organizzazione di convegni, seminari, workshop, ecc. ovvero tutte le attività culturali che possono essere organizzate all'interno della struttura.

**AREA DELLE POLITICHE DI VALORIZZAZIONE**

**Gestione finanziaria e degli stakeholder**



FASE del PROCESSO	INDICATORE		STANDARD/OBIETTIVO
	Percentuale interventi finanziati da strutture regionali	N°interventi finanziati da strutture regionali/N°interventi realizzati	
	Percentuale fondi per interventi ricevuti da strutture regionali	Fondi ricevuti da strutture regionali/N°tot.fondi ricevuti	
	Tasso realizzazione interventi	N°interventi realizzati/N°interventi programmati	
	Percentuale interventi adeguamento strutturale finanziati	N°interventi adeguamento strutturale finanziati/N°tot.interventi adeguamento strutturale	
	Interventi adeguamento strutturale per sede	N°interventi adeguamento strutturale/N°sedi museali	
	Introduzione nuovi servizi per sede	N°nuovi servizi introdotti/N°sedi museali	
	Interventi di qualificazione professionale per sede	N°interventi qualificazione/N°sedi museali	
	Percentuale finanziamenti pubblici	N°finanziamenti pubblici/N°tot.finanziamenti	
	Percentuale finanziamenti ottenuti	N°richieste finanziamento ottenute/N°richieste finanziamento presentate	
	Percentuale progetti di finanziamento presentati	N°progetti finanziamento presentati/N°progetti finanziamento predisposti	
	Partecipazione a bandi di finanziamento europei	N°partecipazioni a bandi europei/N°bandi consultati	
	Importo medio finanziamenti ottenuti	Importo tot. finanziamenti ottenuti/N° tot.richieste presentate	
	Tempo dedicato ad attività di ricerca finanziamenti	H attività ricerca finanziamenti/H tot.lavoro	
	Risorse impiegate per attività di ricerca finanziamenti	N° risorse impiegate attività ricerca finanziamenti/N° tot. personale	
	Progetti di finanziamento predisposti per addetto	N°progetti di finanziamento predisposti/N°addetti	
	Costo attività di ricerca finanziamenti	Costo attività ricerca finanziamenti/N°progetti di finanziamento predisposti	
	Costo attività di ricerca finanziamenti per addetto	Costo attività ricerca finanziamenti/N°addetti	
	Percentuale coinvolgimento membri della rete	N°partecipanti/N°membri della rete	
	Percentuale coinvolgimento membri della rete per tipologia	N°partecipanti per tipologia/N°membri della rete	
	Partecipanti per incontro	N°partecipanti/N°incontri	
	Temati condivisi per incontro	N°tematiche affrontate/N°incontri	
	Tempo dedicato agli incontri	H tot.incontri/N°incontri	
	Facilitatori coinvolti per incontro	N°facilitatori/N°incontri	
	Percentuale pratiche decisionali definite	N°pratiche decisionali definite/N°incontri	
	Percentuale decisioni implementate	N°decisioni implementate/N°decisioni definite	
	Rapporti di partnership instaurati per membro della rete	N°tot.rapporti di partnership/N°membri della rete	
	Percentuale di soddisfazione dei membri della rete per le decisioni prese	N°soggetti soddisfatti/N°membri della rete	
	Costo per partecipante	Costo sostenuto/N°partecipanti	

**Valorizzazione**



FASE del PROCESSO	INDICATORE		STANDARD/OBIETTIVO
	Percentuale dei servizi da ottimizzare	N°servizi da ottimizzare/N° tot.servizi	
	Tasso di ottimizzazione dei servizi	N°servizi ottimizzati/N°servizi di ottimizzazione pianificati	
	Costo ottimizzazione servizi	Costo ottimizzazione/N°servizi ottimizzati	
	Percentuale dei visitatori che usufruiscono del nuovo servizio	N°visitatori che usufruiscono del nuovo servizio/N°tot.visitatori	
	Visitatori per nuovo servizio introdotto	N° tot. visitatori che usufruiscono del nuovo servizio/N°tot.servizi innovativi	
	Tasso di introduzione di servizi innovativi	N°servizi innovativi introdotti/N° servizi innovativi pianificati	
	Introito medio per servizio introdotto	Tot.introiti/N°servizi introdotti	
	Costo introduzione nuovi servizi	Costo introduzione nuovi servizi/N° servizi introdotti	

**Coordinamento operativo**



FASE del PROCESSO	INDICATORE		STANDARD/OBIETTIVO
	Percentuale di biglietti integrati venduti	N°biglietti integrati venduti/N° tot.biglietti venduti	
	Percentuale strutture aderenti alla politica dei prezzi	N°strutture aderenti/N°tot.strutture	
	Percentuale introiti derivanti da vendita biglietti integrati	Tot.introiti da vendita biglietti integrati/Tot.introiti	
	Percentuale servizi standard integrati	N°servizi integrati/N°tot.servizi	
	Percentuale adesione a standard integrati	N°strutture aderenti/N°tot.strutture	
	Risorse impiegate per attività di definizione standard servizio	N° risorse impiegate attività definizione standard servizio/N° tot. personale	
	Costo iniziative integrate	Costo iniziative integrate/ N°iniziative integrate	
	Costo iniziative integrate per addetto	Costo iniziative integrate/N°addetti	
	Percentuale iniziative di comunicazione integrate	N°iniziative integrate/N° tot.iniziative di comunicazione	
	Percentuale adesione a iniziative di comunicazione	N°strutture aderenti/N°tot.strutture	
	Risorse impiegate per attività definizione standard comunicazione	N° risorse impiegate attività definizione standard comunicazione/N° tot. personale	
	Costo iniziative di comunicazione integrate	Costo iniziative di comunicazione integrate/N°iniziative di comunicazione integrate	
	Costo iniziative di comunicazione integrate per addetto	Costo iniziative di comunicazione integrate/N°addetti	
	Tasso di realizzazione di iniziative commerciali	N°iniziative commerciali realizzate/N°iniziative proposte	
	Risorse impiegate per attività commerciale	N° risorse impiegate attività commerciale/N° tot. personale	
	Iniziative commerciali per addetto	N°iniziative commerciali/N°addetti	
	Costo iniziative commerciali	Costo iniziative commerciali/ N°iniziative commerciali	
	Costo iniziative commerciali per addetto	Costo iniziative commerciali/ N°addetti	

**AREA DELLA GESTIONE AMMINISTRATIVA**



**Struttura e risorse**

FASE del PROCESSO	INDICATORE		STANDARD/OBIETTIVO
Gestione strutture	Addetti alla sicurezza durante orario di apertura per mq	N° addetti alla sicurezza orario diurno/mq	
	Addetti alla sicurezza durante orario notturno per mq	N° addetti alla sicurezza orario notturno/mq	
	Addetti alla sicurezza per visitatore	N° addetti alla sicurezza durante orario di apertura/N° medio visitatori	
	Interventi di pulizia per mq	N° interventi di pulizia/mq	
	Percentuale volontari dedicati alle attività di sicurezza	N° volontari addetti alla sicurezza/N° tot.addetti sicurezza	
	Frequenza infortuni	N° infortuni / N° ore lavorate (*1.000.000)	
	Incidenza infortuni	N° infortuni / N° tot.personale (*1.000)	
Gestione risorse materiali	Percentuale supporti tecnici non funzionanti	N° supporti tecnici non funzionanti/N° tot.supporti tecnici	
Acquisti e forniture	Percentuale nuove convenzioni in albo	N° nuove convenzioni in albo / N° fornitori	
	Risorse impiegate per gestione acquisti	N° risorse impiegate gestione acquisti/N° tot. personale	
	Acquisti per addetto	N° acquisti/N° addetti	



**Personale**

FASE del PROCESSO	INDICATORE		STANDARD/OBIETTIVO
Gestione personale	Tasso turnover personale	Entrate + Uscite nel periodo/organico medio nel periodo (* 100)	
	Percentuale personale volontario	N° volontari/N° tot.personale	
	Percentuale dipendenti a tempo pieno	N° dipendenti tempo pieno/N° tot.dipendenti	
	Tasso di assenteismo	Gg perse per assenza/gg lavorabili (*100)	
	Indice di durata media assenteismo	N° tot.gg assenza/N° tot.casi assenza (*100)	
	Corsi di formazione per dipendente	N° corsi formazione/N° tot.dipendenti	
	Ore di formazione per dipendente	H formazione erogate/ N° tot.dipendenti	
	Percentuale di dipendenti che hanno seguito un corso di formazione	N° dipendenti che hanno partecipato a corsi/N° tot.dipendenti	
	Costo orario formazione	Costo h formazione/ N° h formazione	
	Risorse impiegate per attività gestione personale	N° persone impiegate attività gestione personale/N° tot.personale	
	Dipendenti gestiti per addetto	N° dipendenti gestiti i/N° addetti	
	Costo per attività di gestione personale	Costo attività gestione personale/N° tot.personale	



FASE del PROCESSO	INDICATORE		STANDARD /OBIETTIVO	
	<b>Costi</b>	Percentuale costi processi primari	Costo processi primari/Tot.costi	
		Percentuale costi processi di supporto	Costo processi di supporto/Tot.costi	
		Grado di dipendenza da fonti esterne <sup>1</sup>	Fondi raccolti non finalizzati/risultato caratteristico	
		Grado di copertura dei costi caratteristici da attività accessorie <sup>2</sup>	Risultato accessorio/risultato caratteristico	
		Incidenza margine economico del processo di deposito*	Gestione deposito/risultato caratteristico	
	<b>Ricavi</b>	Percentuale ricavi biglietteria	Ricavi da biglietteria/Tot.ricavi	
		Percentuale ricavi servizi complementari	Ricavi servizi complementari/Tot.ricavi	
			Ricavi servizi complementari/Costi espositivi	
		Percentuale ricavi da privati, donazioni	Ricavi da privati, donazioni/Tot.ricavi	
		Grado di economicità museale	Ricavi bigliettazione/Costo personale addetto servizi museali	
		Grado di economicità servizi complementari	Ricavi servizi complementari/Costo personale addetto servizi complementari	
		Variazione bilancio preventivo e consuntivo	Δ bilancio preventivo/bilancio consuntivo	
		Risorse impiegate per attività redazione bilancio	N° persone impiegate attività redazione bilancio/N° tot.personale	
	Variazione piano budget	Δ piano budget preventivo/piano a consuntivo		
	Rispetto tempi invio piano budget	N° piani di budget inviati nei tempi previsti / N° tot. piani di budget		
	Risorse impiegate per attività redazione budget	N° persone impiegate attività redazione budget/N° tot.personale		
	Scostamento budget per processo*	Δ dati a budget/dati budget a consuntivo		
	Risorse impiegate per attività controllo di gestione	N° persone impiegate attività controllo di gestione/N° tot.personale		

\* Indicatore calcolabile per tutti i processi identificati

<sup>1</sup> Indica quanta parte dei costi netti sostenuti a livello caratteristico (processi primari di front office) viene coperta da fondi raccolti senza vincolo di restituzione. Questo indicatore, pertanto, rappresenta il grado di dipendenza economica della struttura da fonti esterne

<sup>2</sup> Mostra il grado di copertura dei costi netti caratteristici da parte di attività accessorie commerciali. Questo indicatore esprime il grado di indipendenza della struttura, ossia la capacità che hanno le risorse generate sul circuito lucrativo di sostenere i fabbisogni caratteristici.