



# Linee guida per la valorizzazione dei servizi aggiuntivi dei musei italiani

Roma, 15 Settembre 2009

**Roland Berger**  
Strategy Consultants





## Il MiBAC ha avviato l'attività istruttoria finalizzata ad una nuova impostazione delle gare

### Situazione attuale e obiettivi dell'attività istruttoria

#### Situazione attuale

- La maggior parte delle concessioni per la gestione dei servizi aggiuntivi presso i musei (es. bookshop, caffetteria, ristorazione) sono scadute (oggi proroghe e rinnovi anche taciti)
- Il rinnovo delle concessioni è urgente e può rappresentare un'opportunità per rafforzare l'identità dei musei e aumentare i ricavi con cui autofinanziare ulteriori iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale
- Il MiBAC ha già definito nuove Linee Guida, che:
  - approfondiscono alcuni aspetti normativi e procedurali
  - forniscono gli schemi della documentazione di gara
  - evidenziano l'importanza di un'attività istruttoria

#### Obiettivi dell'attività istruttoria

- Comprensione dei mercati di riferimento
- Definizione del perimetro di intervento
- Articolazione dei servizi da mettere a gara

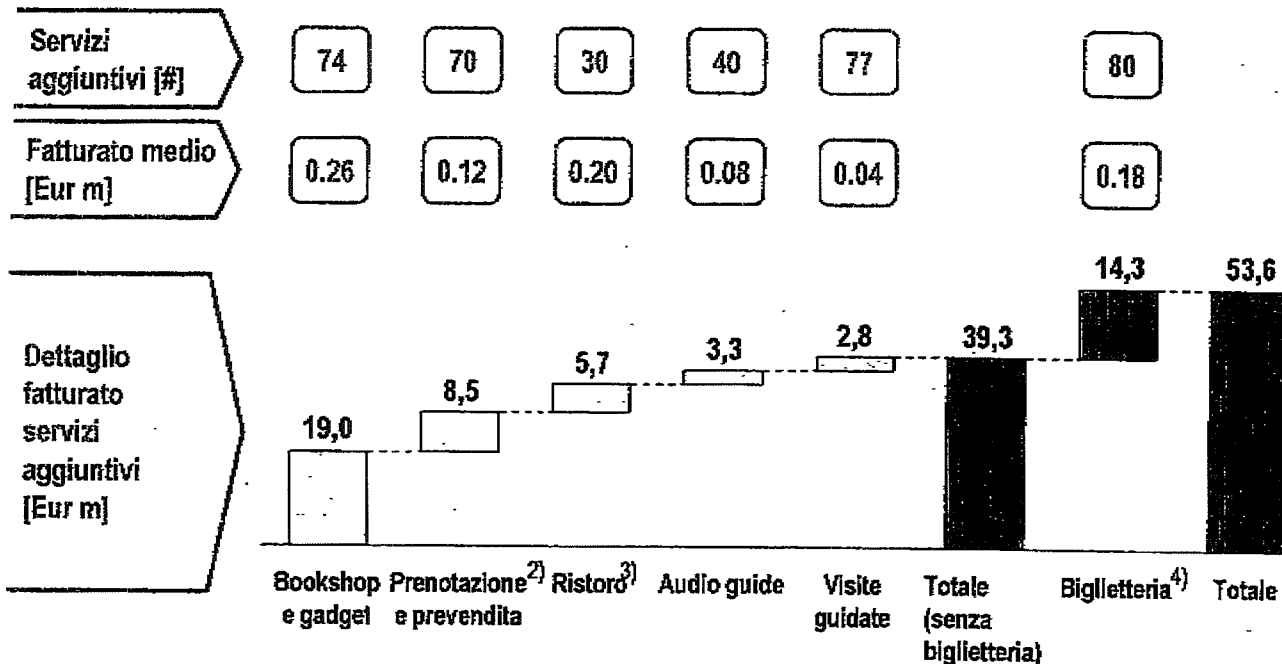
La nuova Direzione Generale per la Valorizzazione ha tra i suoi obiettivi principali lo sviluppo dei servizi aggiuntivi (crescita del mercato e miglioramento della qualità)



# I servizi aggiuntivi oggetto di approfondimento riguardano 92 musei o circuiti museali e valgono ad oggi circa Eur 50 m

## Perimetro dell'analisi <sup>1)</sup>

ANNO 2008



## Commenti

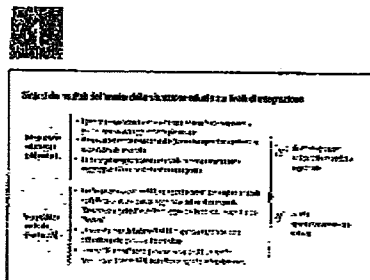
- L'analisi è relativa a 92 musei statali
- Nell'analisi non sono inclusi gli incassi aggiuntivi da mostre (non disponibili)

1) Sono considerati musei, monumenti e aree archeologiche statali con servizi aggiuntivi con concessione scaduta o valida non oltre il mese di febbraio 2010, i musei per cui la data di scadenza delle concessioni non è disponibile (24 su 92) e i musei per cui le nuove gare espletate sono state oggetto di ricorso (Cenacolo Vinciano, Pinacoteca di Brera); rispetto al totale dei musei con servizi in concessione (93), solo 2 hanno concessioni valide oltre il mese di febbraio 2010; dati 2008  
 2) Include tutti i musei che hanno attivo un servizio di prenotazione e prevendita; 3) Include ristorante e caffetteria; 4) Include gli introiti di biglietteria, con un aggio medio stimato pari al 15%; il numero di servizi relativo comprende i musei con ingresso a pagamento

# Sono state definite le linee guida a partire dall'analisi della situazione attuale e dal confronto con i soggetti coinvolti

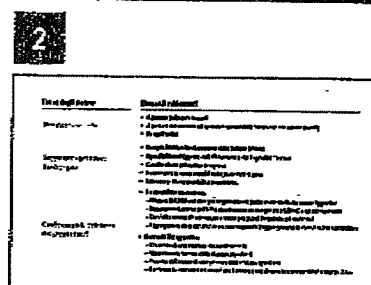
## Approccio metodologico

### Risultati dell'analisi della situazione attuale



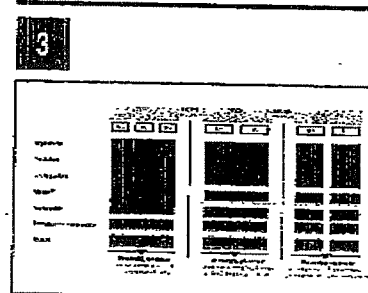
- Mappatura della situazione attuale
- Comprensione dell'attuale livello di integrazione
- Linee guida preliminari per la definizione degli gruppi ottimali

### Risultati del confronto con gli attori del mercato



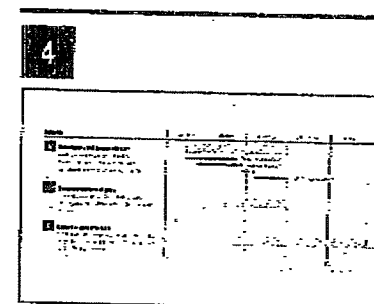
- Interviste a soggetti interni ed esterni al MiBAC
- Definizione delle priorità di intervento proposte
- Suggerimenti per la preparazione dei bandi di gara
- Considerazioni sui livelli di integrazione ottimali

### Linee guida per la definizione di gruppi ottimali sostenibili



- Definizione dei possibili modelli di integrazione
- Fattori abilitanti per l'implementazione dei modelli individuati
- Stima del fatturato potenziale dei servizi aggiuntivi
- Sviluppi futuri

### Piano di azione



- Elaborazione del piano di lavoro per la definizione dei gruppi ottimali, la preparazione della documentazione di gara, il lancio e la gestione dei bandi di gara

## L'integrazione orizzontale è fonte di sinergie quando effettuata a livello regionale – Oggi le ATI forniscono quasi tutti i servizi

### Sintesi dei risultati dell'analisi della situazione attuale sui livelli di integrazione

#### Integrazione orizzontale (più musei)

- I principali operatori del mercato operano su base regionale e gestiscono servizi aggiuntivi in più musei
- Il mercato è molto concentrato (i primi tre operatori controllano circa l'85% del mercato)
- Le sinergie maggiori sono realizzate quando i musei sono raggruppati all'interno della stessa regione

#### Integrazione verticale (più servizi)

- Anche se consorziati in ATI, i singoli fornitori sono specializzati nell'offerta di alcuni servizi aggiuntivi (ad es. il servizio di "Bookshop e gadget" è nella maggior parte dei casi separato dal "Ristoro")
- La società mandataria dell'ATI è in genere rappresentato dall'editore che gestisce il bookshop
- I servizi "Ristoro" sono generalmente gestiti da fornitori specializzati (non in ATI), più efficaci rispetto ai fornitori unici



Si all'integrazione orizzontale in ambito regionale



Si alla specializzazione dei servizi



## I soggetti coinvolti richiedono il rinnovo delle concessioni, garantendo apertura del mercato e sostenibilità per gli operatori

### Sintesi dei risultati del confronto con i principali soggetti coinvolti

#### Focus degli incontri

Priorità di intervento

Suggerimenti per i nuovi bandi di gara

Condizioni per la definizione dei gruppi ottimali

#### Elementi evidenziati

- Rinnovo delle concessioni
- Apertura del mercato ad operatori specializzati, leader nei vari settori (no ATI) ?
- Progettualità
  
- Semplicità/Standardizzazione della Lettera di Invito
- Specificità dell'Oggetto dell'Affidamento e del Capitolato Tecnico
- Condivisione del rischio di impresa
- Inserimento di nuovi servizi nelle procedure di gara
- Attenzione alla **sostenibilità economica**
- **Sostenibilità economica:**
  - Almeno 150.000 visitatori per singolo museo per la sostenibilità dei servizi aggiuntivi
  - Dinsintermediazione dell'ATI e distribuzione dei margini tra il MIBAC e gli altri operatori
  - Specializzazione dei servizi per i musei più grandi in quanto già sostenibili
  - Aggregazione degli altri musei su base regionale (raggiungimento di massa critica sostenibile)
- **Sostenibilità operativa:**
  - Creazione di una struttura di coordinamento
  - Responsabilizzazione delle stazioni appaltanti
  - Rispetto dell'ambito di competenza delle stazioni appaltanti
  - Esistenza di interfacce tra musei appartenenti a reti diverse (es. musei statali e musei civici)

## Sulla base delle soglie di sostenibilità i musei sono stati suddivisi in tre classi dimensionali per la definizione dei gruppi ottimali

Perimetro di progetto [# musei]

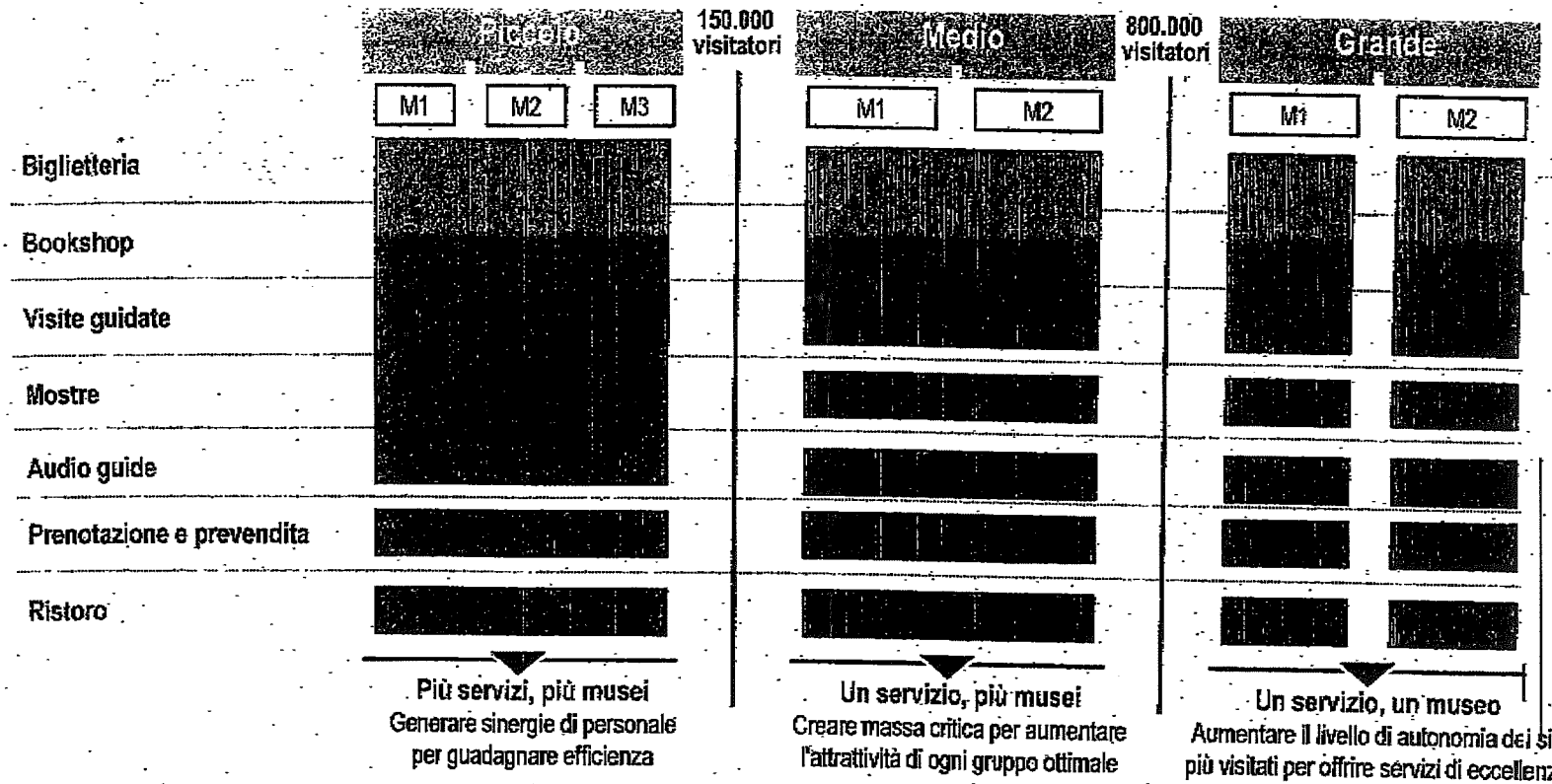
		Regione					
		Lazio	Campania	Toscana	Altre regioni	TOTALE	
Dimensione							
> 800.000 visitatori	Grande	1	2	2	0	5	→ SOSTENIBILE - ATTRATTIVO → SOSTENIBILE - MENO ATTRATTIVO → NON SOSTENIBILE
tra 150.000 e 800.000 visitatori	Medio	8 <sup>1)</sup>	4	5	10 <sup>2)</sup>	27	
< 150.000 visitatori	Piccolo	13	10	9	28 <sup>2)</sup>	60	
<b>TOTALE</b>		<b>22</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>38</b>	<b>92</b>	

1) Include anche il Monumento a Vittorio Emanuele ("Vittoriano"), il cui numero di ingressi è stato comunicato come "non rilevabile"; 2) Include anche il "Museo delle Antichità Egizie", il cui numero di visitatori è risultato non pervenuto



# Sono stati definiti tre possibili modelli di integrazione, che variano in funzione della dimensione dei musei interessati

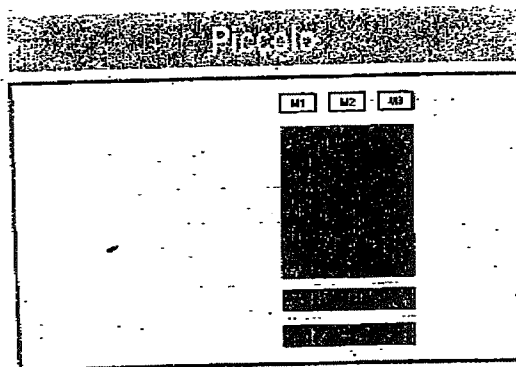
Possibili modelli di integrazione e fatturato potenziale per servizio [Eur m]



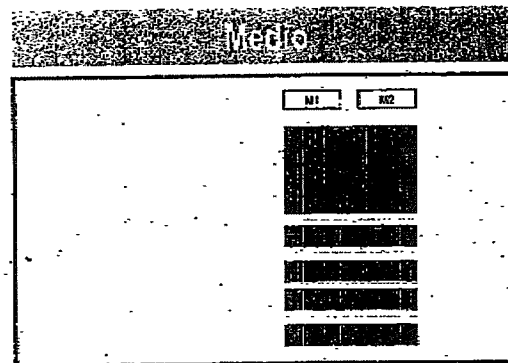


## L'implementazione del modello "disintegrato" nei musei grandi richiede un ruolo più ampio per le stazioni appaltanti

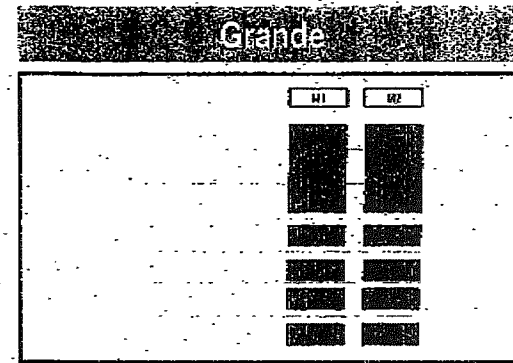
### Fattori abilitanti per modello di integrazione



- Adeguare la documentazione di gara (requisiti e nuovi servizi)
- Garantire **sostenibilità economica** (aggregazione su base regionale o attraverso aggio)
- Garantire maggiore **rilevanza** a livello di **bando a tutti i servizi** (es. prenotazione e prevendita)



- **Responsabilizzare** le stazioni appaltanti
- Creare una **struttura di coordinamento e controllo**
- Garantire **sostenibilità** per i leader di mercato **sui singoli servizi**





L'analisi mostra un fatturato potenziale pari a circa 100 Eur m, di cui il 92% realizzato nei primi 32 musei per numero di visitatori

Fatturato attuale e potenziale<sup>4)</sup> per classe dimensionale museo [Eur m]

Dimensione	Servizio Bookshop e gadget	Ristoro	Prenota- zione e prevendita	Audio guide	Visite guidate	TOTALE	# musei	Commenti
Grande <sup>1)</sup>	9,6	1,2	6,8	2,2	1,1	20,9	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessaria priorità da accordare <b>Grandi e Medi</b> musei (primi 32 musei per numero di visitatori) in quanto:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Concentrazione dello sforzo</b> (1/3 del perimetro);</li> <li>– <b>Grande impatto sul fatturato potenziale totale</b> (92% del fatturato potenziale relativo ai servizi aggiuntivi realizzato dai primi 32 musei)</li> </ul> </li> </ul>
	30,8	5,7	7,4	2,9	8,0	54,8		
Medio <sup>2)</sup>	7,3	3,9	1,5	1,1	0,9	14,7	27	
	22,3	5,1	6,0	1,8	5,5	40,7		
Piccolo <sup>3)</sup>	2,1	0,6	0,2	0,0	0,8	3,7	60	
	3,8	1,1	1,0	0,2	1,0	7,0		
TOTALE	19,0	5,7	8,5	3,3	2,8	39,3		
	56,9	11,9	14,4	4,9	14,5	102,5		

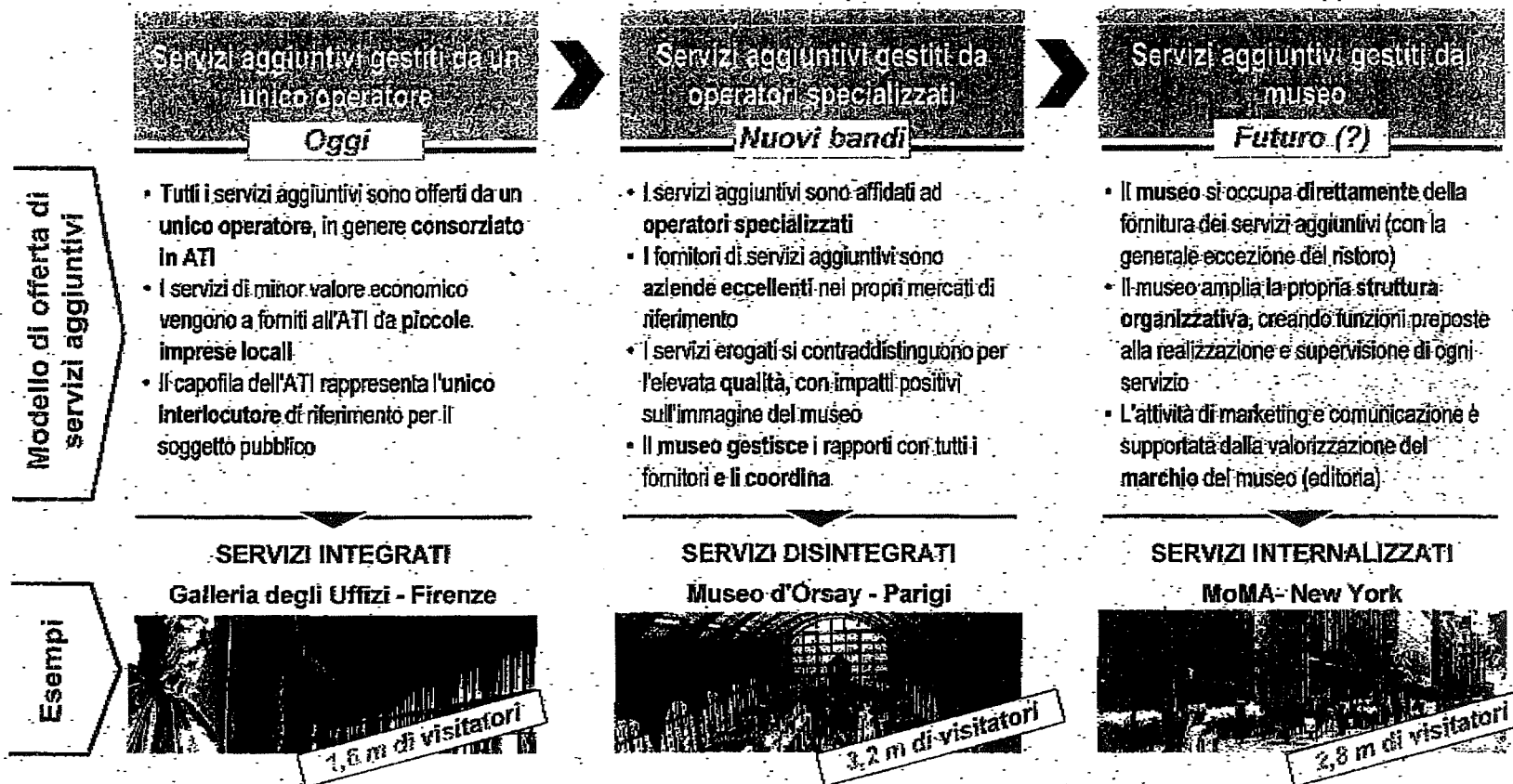
XX Fatturato attuale    XXX Fatturato potenziale<sup>4)</sup>

1) Oltre 800.000 visitatori/anno; 2) Tra 150.000 e 800.000 visitatori/anno; 3) Meno di 150.000 visitatori/anno 4) Fatturato potenziale calcolato come prodotto tra il valore medio dei "top 10 performer" [Eur/visitatore] per ogni servizio aggiuntivo (ad esclusione del "best performer") e numero di visitatori di ciascun museo (anno 2008); per i musei Piccoli è inoltre applicata un fattore di abbattimento del fatturato potenziale pari a 30%, in conseguenza del limitato cambiamento proposto rispetto al modello attuale



# I modelli di offerta di servizi aggiuntivi proposti sono già stati implementati da importanti musei

## Modelli di offerta di servizi aggiuntivi nei grandi musei



## Dovranno ora essere definiti i gruppi ottimali per ciascuna stazione appaltante e predisposta la documentazione di gara

### Piano di lavoro

Attività	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio
<p><b>A</b> <b>Definizione dei gruppi ottimali per ciascuna stazione appaltante</b> Definizione dei gruppi ottimali in collaborazione con le singole stazioni appaltanti per recepire le specificità.</p>		<p>Stazione appaltante 1</p> <p>Stazione appaltante 2</p> <p>Stazione appaltante n</p>			
<p><b>B</b> <b>Predisposizione documentazione di gara</b> Predisposizione dei disciplinari di gara, dell'oggetto dell'affidamento e dei capitolati tecnici</p>					
<p><b>C</b> <b>Lancio e gestione gare</b> Pubblicazione della documentazione di gara e degli avvisi, verifica dei requisiti, valutazione delle offerte pervenute</p>					

Per l'affinamento della metodologia utilizzata per l'identificazione dei gruppi ottimali potrebbe essere lanciato un progetto pilota con una o due stazioni appaltanti significative ai fini della metodologia