

# Fondazione Musei Civici di Venezia: la partnership pubblico-privato per la gestione e la valorizzazione del patrimonio museale

Tra le prime istituzioni culturali del nostro paese, la Fondazione Musei Civici di Venezia ha inteso implementare un modello innovativo di esternalizzazione dei servizi di gestione e valorizzazione del proprio patrimonio basato sulla logica della partnership pubblico-privato. I risultati già conseguiti e quelli realisticamente attesi in prospettiva inducono a ritenere l'esperienza della Fondazione una prima ormai collaudata best practice di riferimento per il settore dei patrimoni immobiliari culturali e museali. L'esperienza della Fondazione Musei Civici di Venezia ha vinto l'edizione 2011 del "Premio Best Practice Patrimoni Pubblici - Sezione Valorizzazione Patrimoni Immobiliari" promosso da Patrimoni PA net (il laboratorio Forum PA & Terotec).

## **The Venice Civic Museums Foundation: the public-private partnership for the management and valorization of the museum patrimony**

The Venice Civic Museums Foundation, one of the most important cultural institution in Italy, enforced an innovative model of services externalization for the management and valorization of its patrimony counting on the public-private partnership logic. The results achieved and those realistically supposed lead to consider the experience of the Foundation as the first already tested referential best practice for the cultural and museums real estate patrimonies. The experience of The Venice Civic Museums Foundation won the 2011 edition of the "Public Patrimonies Best Practice Award - Section Valorization of Real Estate Patrimonies" promoted by Patrimoni Pa net (the laboratory of Forum PA and Terotec).

**Mattia Agnetti\***  
**Carmen Voza\*\***

## **Il contesto dell'esperienza**

Il patrimonio gestito dalla Fondazione Musei Civici di Venezia comprende 11 musei siti a Venezia:

- il Palazzo Ducale;
- il Museo Correr;
- la Torre dell'Orologio;
- la Ca' Rezzonico e il Museo del Settecento Veneziano;
- il Museo di Palazzo Mocenigo e il Centro studi di Storia del Tessuto e del Costume;
- la Casa di Carlo Goldoni e la Bi-

blioteca di Studi Teatrali;

- la Ca' Pesaro e la Galleria internazionale d'Arte Moderna;
- il Museo Fortuny;
- il Museo del vetro;
- il Museo del Merletto;
- il Museo di Storia Naturale.

A questo patrimonio sono integrate 3 strutture museali ministeriali:

- il Museo Archeologico Nazionale;
- le Sale monumentali della Biblioteca Nazionale Marciana;
- il Museo d'Arte Orientale.

Nell'ambito del patrimonio sono



inserite anche 5 biblioteche specialistiche aperte al pubblico, a cui di recente si è aggiunto il deposito esterno “Vega Stock” presso il Parco Scientifico e Tecnologico “Vega” di Marghera per la conservazione delle opere d’arte (una struttura di nuova edificazione aggiornata dal punto di vista della sicurezza e del controllo delle condizioni ambientali, dotata di un avanzato laboratorio per la manutenzione, la conservazione e il restauro delle opere artistiche). A breve entreranno a far parte del patrimonio da gestire anche le Tre Tese di San Cristoforo all’interno dell’Arsenale (in questo caso per essere messe a reddito). Infine rientra nel patrimonio della Fondazione anche la Ca’ Corner della Regina sul Canal Grande, per la quale è stato perfezionato un accordo strategico di partnership con la Fondazione Prada, che a fronte della locazione degli spazi per 6 anni, curerà il restauro degli interni con finalità espositive. La consistenza di questo articolato e complesso patrimonio ammonta ad una cubatura complessiva di circa 512.000 mc distribuita all’interno del centro storico veneziano, nelle isole lagunari ed in parte anche a Marghera; oltre 48.000 mq sono destinati a spazi espositivi visitabili e a spazi per la conservazione delle opere d’arte e quasi 3.000 mq sono in attesa di essere riqualificati ed aperti al pubblico.



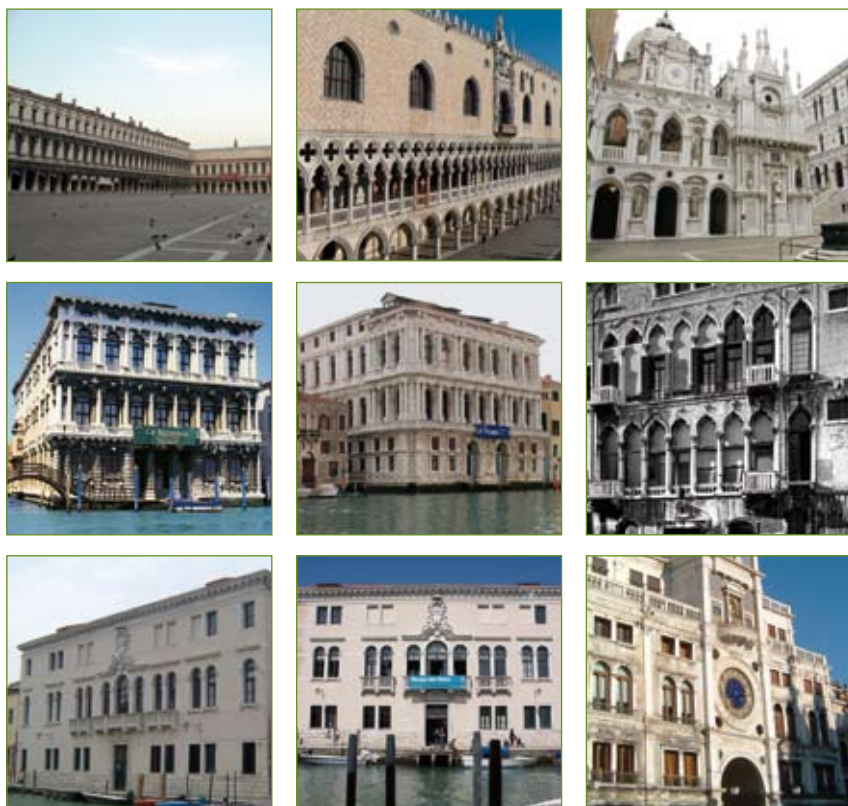
Figura 1 - Il patrimonio museale della Fondazione Musei Civici di Venezia

Le problematiche e l’impegno di ordine economico ed organizzativo che la gestione di tale patrimonio comporta risultano di grande complessità. Nel corso degli anni, le modalità di gestione e valorizzazione del patrimonio sono state affrontate secondo modalità diverse con sempre più crescenti difficoltà, determinate in particolare dall’esigua disponibilità di risorse finanziarie da destinare alla manutenzione e alla riqualificazione degli edifici.

### Un nuovo approccio gestionale

La Fondazione Musei Civici di Venezia viene istituita nel 2008 al fine di agevolare, razionalizzare e rendere più efficiente la gestione di una complessa macchina museale, la più grande in Italia come dimensioni e una delle più grandi in Europa. Prima della costituzione della Fondazione, i Musei Civici Veneziani costituivano

un Dipartimento all’interno del Comune di Venezia, vincolato al bilancio pubblico dell’Ente. Tale Dipartimento non solo non beneficiava di finanziamenti ma, sovente, risultava tra le fonti rilevanti di finanziamento del bilancio comunale. L’oculata gestione di bilancio, l’adozione di un modello gestionale dedicato, affiancati da operazioni di razionalizzazione ed alcune sponsorizzazioni, permettevano ai Musei Civici di chiudere di norma in pareggio i bilanci, se non addirittura in attivo, riuscendo a restituire all’amministrazione comunale più di quanto essa fosse in grado di finanziare. Si trattava di un giro di affari considerevole che copriva con gli incassi della biglietteria, a seconda degli anni, più del 100% del fabbisogno economico. In questa situazione, la necessità di sottrarre la gestione dei musei all’incertezza legata alla finanza pubblica e



al patto di stabilità (con la sostanziale difficoltà che ne conseguiva sia a livello di programmazione che di impegno rispetto a partner nazionali e internazionali) ha spinto a cercare una maggiore autonomia e libertà imprenditoriale.

Anche dopo la costituzione della Fondazione, l'andamento positivo della gestione si è confermato con un fatturato consolidato di circa 20 milioni di euro.

Il nuovo modello gestionale adottato dalla Fondazione trova un suo caposaldo nell'esternalizzazione di una serie di attività e servizi attraverso una forma avanzata di partnership con un soggetto privato a cui viene offerta la possibilità di operare investimenti e innovazioni, così come la co-partecipazione tanto ai rischi quanto agli utili collegati allo stesso modello gestionale.

Uno degli elementi di criticità nel

passaggio a Fondazione è risultato essere la gestione del personale, ovvero la ricollocazione e l'inquadramento di questo all'interno del nuovo ente. Un accordo tra Comune e rappresentanti dei lavoratori durante la fase di costituzione della Fondazione ha previsto il passaggio del personale tra i due enti, lasciando ai singoli la possibilità di decidere se restare o meno dipendente comunale. Riguardo a tale opzione è da sottolineare che la maggioranza del personale ha inteso passare alla nuova Fondazione attraverso il CCNL Federcultura, beneficiando di un incremento salariale e di un inquadramento giuridico contrattuale nonché di nuove opportunità di crescita professionale.

Agendo nell'ambito del nuovo status, la Fondazione, tra il 2009 e il 2010, ha operato oltre 30 nuove assunzioni, tra tecnici, architetti, personale ammini-

strativo e assistenti conservatori. Tali figure, di età media al di sotto dei 35 anni, già dipendenti di cooperative o con altre posizioni a termine, inserite e formate all'interno di alcuni uffici della Fondazione, sono state assunte sulla base dell'anzianità di servizio e nel corso del 2011 sono tutte passate a tempo indeterminato.

Attualmente il profilo della Fondazione è costituito da 70 dipendenti, distribuiti tra le sedi museali e i servizi centrali di supporto (tecnico e manutenzioni, legale, risorse umane, amministrazione e finanza, promozione e valorizzazione sedi, marketing, studi e ricerche, ecc.). A questi si aggiungono altri 450 dipendenti di cooperative o di società che operano in appalto. Complessivamente nell'ambito della Fondazione Musei Civici di Venezia, e senza considerare il relativo indotto, operano tra i 500 e i 550 addetti con diverse mansioni, per circa 500 famiglie, ciò rendendo tale "sistema" una delle prime aziende della città.

## L'esternalizzazione dei servizi in partnership

Con il passaggio a Fondazione la visione della gestione ha subito un cambiamento di prospettiva, con l'intento di realizzare un sistema di governo dei servizi museali finalizzato ad individuare ed ingegnerizzare i processi di carattere operativo e gestionale, focalizzando l'attenzione dell'appaltatore sulle esigenze e i bisogni dell'utente-visitatore.

Si è passati, pertanto, ad un approccio integrato dei servizi, con un maggior controllo da parte dell'ente nell'erogazione di più variegati e specifici servizi, operando al fine di:

- ottenere una maggiore qualità del controllo sul servizio;
- mantenere la predominanza dell'attenzione sui servizi museali;
- incrementare la qualità dei servizi

offerti al visitatore-utente ed offrirne di innovativi;

- valorizzare e promuovere il patrimonio museale;
- coinvolgere maggiormente il gestore nell'organizzazione del sistema informativo;
- migliorare la tracciabilità e il monitoraggio del controllo degli accessi, delle presenze del personale e dei visitatori.

I criteri sulla base dei quali è stato impostato l'appalto di esternalizzazione sono stati essenzialmente fondati sulla capacità di innovazione manageriale e imprenditoriale richiesta all'impresa - partner, attraverso una "partecipazione" (anche a livello di distribuzione delle entrate) su base percentuale strettamente collegata all'impegno in termini di innovazioni di carattere organizzativo, tecnologico, gestionale e propositivo-progettuale.

La parte più consistente dell'appalto ha riguardato i servizi di Facility Management, ed in particolare:

- le pulizie;
- la piccola manutenzione;
- la guardiania;
- la biglietteria;
- l'accoglienza;
- la distribuzione dei libri nelle biblioteche;
- le attività di supporto.

Altri due appalti hanno riguardato la gestione delle caffetterie e dei bookshop. Per questi ultimi è stato richiesto ai partecipanti al bando un importo fisso annuo (minimo annuo garantito) di circa 600.000 euro da versare alla Fondazione, cui si aggiunge una percentuale sul fatturato, decrescente sulla base del complessivo fatturato annuo.

La gestione di questi due appalti è stata affidata alla SMINT Servizi Museali Integrati, società operativa uninominale con socio unico la Fondazione ed avente prevalentemente il compito di sviluppare l'"attività di



impresa". L'impegno di SMINT è destinato a crescere nel tempo dal punto di vista dello sviluppo di business. Già nel corso del 2011 le previsioni di crescita di fatturato si attestano su circa un più 10% rispetto al 2010. Inoltre ad essa potrà essere demandata la gestione della parte editoriale e di sviluppo del merchandising.

Il nuovo modello organizzativo e gestionale dei diversi servizi risulta certamente impegnativo per i partner tecnici e di settore ma si sta rivelando vincente: la Fondazione ha infatti chiuso il primo bilancio (2009) con un attivo di 40.000 euro ed il secondo (2010) con un attivo di 200.000 euro, per un volume di affari di circa 20 milioni di euro.

Il business plan a tre anni della Fondazione, approvato nel marzo 2011 e focalizzato sulle leve di marketing, prevede un incremento di circa il 25%, per attestarsi nel 2013 a circa 24 milioni di euro.

I criteri di indirizzo e di impostazione di tutti e tre gli appalti in questione sono risultati:

- la programmazione mirata delle attività;
  - la condivisione degli obiettivi;
  - l'individuazione di partner d'eccellenza nei rispettivi settori di intervento;
  - una maggiore e più diretta presa di responsabilità tra i soggetti partner.
- Uno dei punti di forza del sistema di gestione adottato è rappresentato dal sistema informativo "dedicato", strutturato in tre moduli principali che governano un complesso articolato di attività. Il modulo relativo al servizio biglietteria, di proprietà del fornitore del servizio, implementa un sistema completamente on line mediante il quale i dati sul server risultano accessibili dall'appaltatore e in tempo reale dalla Fondazione. Il modulo per il controllo degli accessi



Figura 2 - Modello di gestione: obiettivi e strumenti

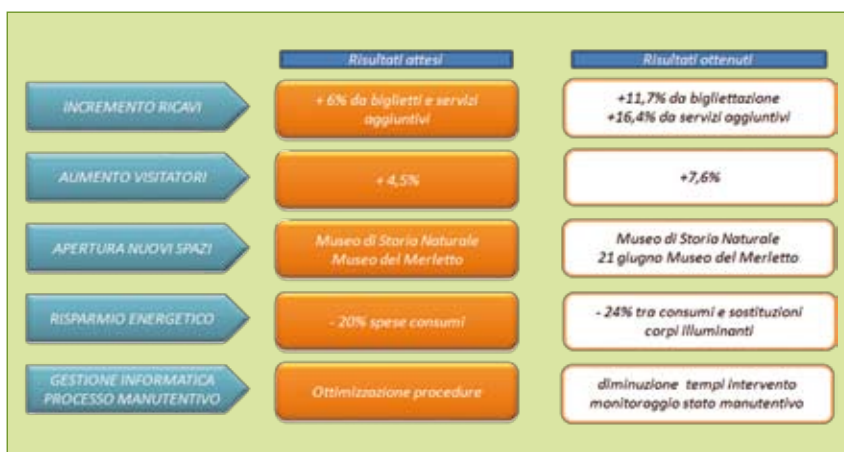


Figura 3 - Risultati del modello di gestione

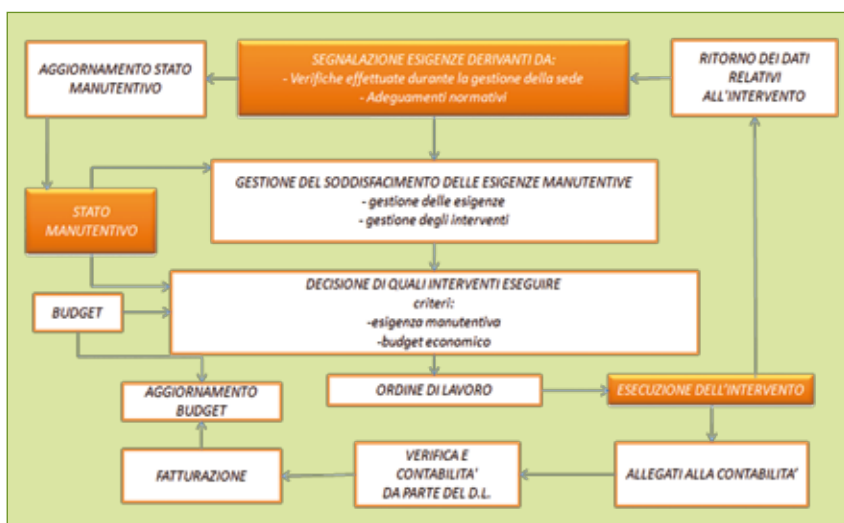


Figura 4 - Schema funzionale del processo di gestione manutentiva

sulle presenze del personale implementa un software personalizzato che gestisce la programmazione dei turni confrontando il programmato con l'effettivo. Il modulo per la gestione dei ticket utilizza i dati estrapolati dal sistema e fornisce indicatori che consentono di verificare il corretto standard di servizio.

Tra gli ulteriori elementi che rendono innovativo l'appalto di esternalizzazione attualmente in esercizio sono da menzionare anche il servizio di help desk e il servizio di gestione delle emergenze.

Il primo servizio consiste nella raccolta delle richieste di intervento e delle anomalie (tramite e-mail o fax) e nello smistamento (previo filtro da parte dell'impresa appaltatrice) delle segnalazioni al personale. Supportato da un adeguato numero di risorse, è in grado di assicurare un servizio continuativo (cinque giorni su sette, dalle 8.00 alle 18.00). Attraverso il servizio di gestione delle emergenze, invece, la Fondazione pone l'attenzione sulla tutela dei visitatori e contemporaneamente del suo patrimonio. Apposito personale dedicato gestisce la richiesta di specifici piani di emergenza, con la predisposizione di registri delle verifiche e dei controlli periodici.

Estrema attenzione è posta anche nella gestione dei servizi di pulizia che devono essere svolti secondo modalità previste con un livello qualitativo e professionale adeguato all'importo dei beni delle opere d'arte conservate.

Per quanto riguarda i servizi di manutenzione, di restauro e di allestimento museale, la Fondazione non ha inteso procedere a processi di esternalizzazione in quanto il loro espletamento è garantito dal Comune di Venezia (attraverso la Direzione Progettazione ed Esecuzione Lavori) e dal Servizio Tecnico della stessa Fondazione.

Tuttavia la Fondazione ha inteso

favorire una stretta sinergia tra i soggetti che presidiano rispettivamente i servizi esternalizzati e quelli internalizzati, specie sul fronte dell'aggiornamento costante della conoscenza anagrafica del patrimonio immobiliare museale e della graduale introduzione di sistemi di efficientamento energetico.

## Il sistema di controllo

Tra le caratteristiche innovative dell'appalto in esercizio sono da annoverare il sistema di governo e il sistema di controllo adottati dalla Fondazione.

Il sistema di governo si fonda sul supporto strategico del sistema informativo gestionale che consente un efficace accesso a tutti i dati relativi ai servizi forniti, così come a tutte le informazioni necessarie per il controllo degli stessi, garantendo la possibilità di monitorare costantemente nel tempo l'efficacia delle attività svolte e di rimodularne eventualmente gli standard organizzativo-gestionali. Ciò attraverso un sistema di indicatori di performance rapportati a due parametri fondamentali di monitoraggio della qualità:

- i risultati dei servizi (confronto tra qualità erogata e qualità percepita);
  - i processi di erogazione dei servizi.
- Nell'ambito delle proprie funzioni di controllo, la Fondazione ha inteso essere affiancata da un soggetto "controllore" terzo che integra il sistema di verifica implementato dalla Fondazione con propri sistemi di controllo della qualità dei servizi erogati dall'impresa appaltatrice.

Alla stessa impresa appaltatrice viene richiesto un contributo pari a 25.000 euro annui per i costi del servizio svolto dal soggetto controllore terzo.

Al fine di promuovere il continuo miglioramento della qualità dei servizi erogati vengono effettuati "briefing" a cadenza bimestrale tra la Fondazione, l'impresa appaltatrice e il soggetto controllore terzo, miranti a verificare:

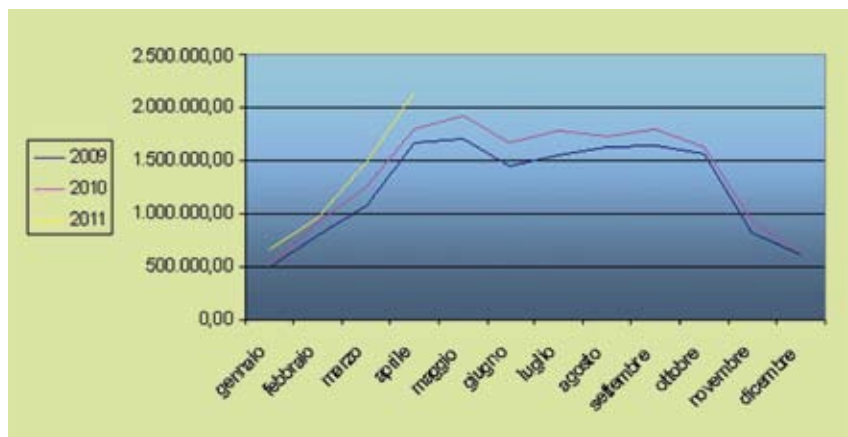


Figura 5 - Andamento dell'incremento dei ricavi da bigliettazione

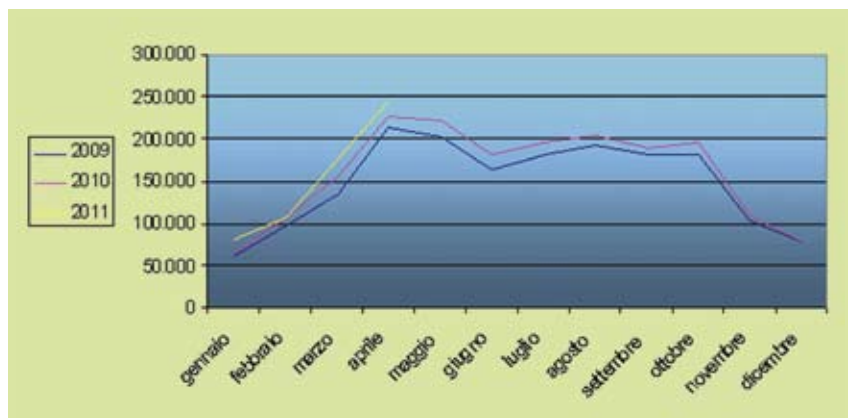


Figura 6 - Andamento dell'aumento del numero dei visitatori

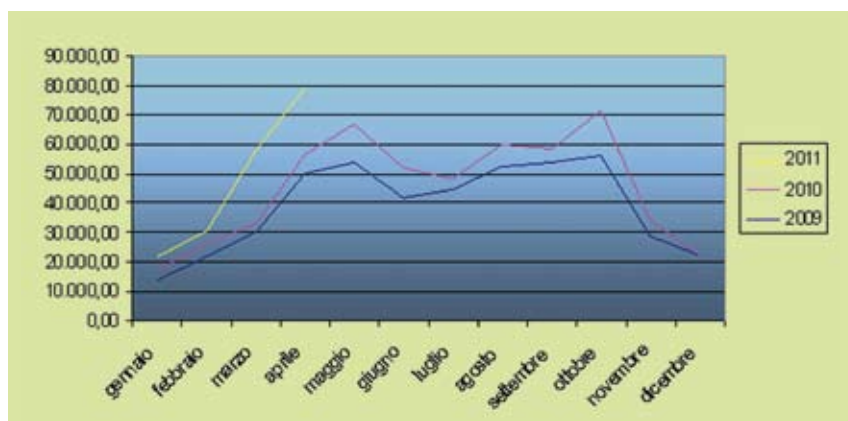


Figura 7 - Andamento dell'incremento degli incassi da servizi aggiuntivi (audioguide, itinerari speciali, visite guidate in varie lingue, laboratori e attività educative per scuole e famiglie, ecc.)

- l'andamento generale dei servizi erogati;
- l'analisi delle cause di eventuali non conformità rilevate, dei reclami più frequenti, degli eventuali esiti negativi
- la portata dei risultati rilevati;

della customer satisfaction, ecc.;

- lo stato di avanzamento dei programmi;
- il rispetto degli adempimenti;
- la validazione del raggiungimento dei risultati.

Il rilevamento del soddisfacimento del pubblico è curato direttamente dalla Fondazione attraverso questionari e colloqui diretti con gli utenti.

## Risultati conseguiti e prospettive di sviluppo

Il modello di esternalizzazione dei servizi di gestione e valorizzazione del proprio patrimonio museale adottato dalla Fondazione si fonda - come già sottolineato - su una logica di partnership condivisa con l'impresa appaltatrice. Tale modello - ormai collaudato e consolidato, ma sottoposto ad un costante processo di affinamento e miglioramento - ha favorito il conseguimento in corso d'opera di una serie di importanti opportunità, tra cui in particolare le concrete possibilità di:

- gestire flessibilmente parte del personale in outsourcing;
- monitorare e controllare efficacemente le attività gestite;
- rimodulare nel tempo i contratti al mutare delle strategie;
- innalzare sensibilmente la qualità dei servizi;
- ridurre significativamente i costi di gestione;
- incrementare i livelli di soddisfazione degli utenti;
- adottare programmi di efficientamento energetico degli impianti;
- realizzare investimenti sostanziali sul patrimonio;
- ottimizzare razionalmente le risorse disponibili.

A circa tre anni dalla sua costituzione, il sistema della Fondazione Musei Civici di Venezia si presenta come una realtà solida e strutturata sotto il profilo organizzativo e fi-

## Scheda Appalto

### Dati generali

- Ente committente Fondazione Musei Civici di Venezia
- Proprietà beni Comune di Venezia

### Consistenza patrimonio

- Dimensione 512.000 mc
- Tipologia Musei e beni culturali
- Localizzazione Comune di Venezia

### Tipologia servizi appaltati

Servizi integrati di pulizia, piccola manutenzione, sorveglianza, coordinamento tutela patrimonio, assistenza al pubblico, accoglienza, portineria, biglietteria, vigilanza notturna, gestione emergenze

### Procedura di aggiudicazione

- Normativa di riferimento D.Lgs n. 163/2006
- Tipologia di appalto Appalto di servizi
- Tipo di procedura Aperta
- Numero lotti Unico lotto
- Criterio di aggiudicazione Offerta economicamente più vantaggiosa

### Tempistica

- Data bando giugno 2009
- Data inizio servizio febbraio 2010
- Durata contrattuale febbraio 2017

### Importo economico

€ 66.000.000

### Soggetto aggiudicatario

RTI CNS Consorzio Nazionale Servizi sc, Axitea spa

### Responsabili del procedimento

- Fondazione Musei Civici di Venezia:  
Dott. Mattia Agnetti
- RTI CNS: Dott. Bruno Cazzaro

nanziario e, soprattutto, come motore fondamentale dell'economia della cultura della città. Una realtà le cui radici poggiano saldamente e strategicamente su un patrimonio unico di edifici museali su cui si è inteso investire attraverso processi innovativi di management e di valorizzazione che - considerando i risultati già conseguiti e quelli attesi in prospettiva - possono essere as-

sunti come modello di riferimento per analoghe esperienze da condursi presso altre realtà di beni culturali e museali.

\*Segretario Organizzativo Fondazione Musei Civici Venezia

\*\*Coordinatrice Banca Dati Center Terotec, Masterizzanda Master "Gestione Integrata dei Patrimoni Immobiliari" Università di Roma "La Sapienza"