



**Museo degli Usi e Costumi
della Gente di Romagna**

**GUIDA
ALL'INTERPRETAZION
E E ALL'UTILIZZO DEL
MODELLO PER LA
GESTIONE TOTALE
DELLA QUALITA' NEI
MUSEI**

**Guida
all'Autovalutazione**

Indice:

<i>Nota per il Lettore.....</i>	<i>Pag. 1</i>
<i>I modelli per la gestione totale della qualità.....</i>	<i>Pag. 2</i>
<i>L'Autovalutazione.....</i>	<i>Pag.13</i>
<i>Istruzioni per l'utilizzo della Guida.....</i>	<i>Pag.15</i>
<i>Guida all'Autovalutazione: Criterio 1.....</i>	<i>Pag.16</i>
<i>" " " Criterio 2.....</i>	<i>Pag.21</i>
<i>" " " Criterio 3.....</i>	<i>Pag.25</i>
<i>" " " Criterio 4.....</i>	<i>Pag.30</i>
<i>" " " Criterio 5.....</i>	<i>Pag.36</i>
<i>" " " Criterio 6.....</i>	<i>Pag.44</i>
<i>" " " Criterio 7.....</i>	<i>Pag.51</i>
<i>" " " Criterio 8.....</i>	<i>Pag.53</i>
<i>" " " Criterio 9.....</i>	<i>Pag.55</i>
<i>Note di commento.....</i>	<i>Pag.57</i>
<i>Glossario.....</i>	<i>Pag.67</i>

<i>Appendice: Il Modello di riferimento del Premio Qualità Italia.....</i>	<i>Pag.69</i>
--	---------------

Nota per il Lettore

La Guida all'Autovalutazione per i Musei è il risultato del lavoro di un gruppo di persone che operano nell'ambito dei musei a vario titolo, all'interno di strutture statali, regionali o comunali, dislocate in varie parti d'Italia.

Prendendo l'avvio da una versione originariamente concepita per le imprese, quella ripensata e riscritta per i musei nasce dall'adesione dei componenti del gruppo ad alcuni principi, che si ritiene debbano essere condivisi per comprendere le modalità secondo cui è stato svolto il lavoro e poter correttamente interpretare e utilizzare lo strumento che qui viene messo a disposizione:

- a) tutte le organizzazioni, pubbliche o private, non profit o a scopo di lucro, sono assimilabili sulla base di caratteristiche comuni, che consentono di valorizzare le analogie, piuttosto che concentrare l'attenzione sulle specificità, pur presenti e importanti;*
- b) nell'ambito delle organizzazioni culturali è diffusa l'esigenza di affinare gli strumenti gestionali per migliorare le prestazioni, sia in relazione agli enti finanziatori e agli organismi gerarchicamente preposti, che in relazione agli utenti finali;*
- c) il Modello per la Gestione Totale della Qualità, che costituisce il riferimento concettuale cui la Guida rimanda, riflette le migliori prassi di organizzazioni reali e non ideali, propone approcci non solo applicabili, ma applicati, anche se solo parzialmente, da organizzazioni esistenti. Questo significa che difficilmente sarà possibile trovare nella realtà una organizzazione che incarni il Modello in tutti i suoi aspetti, ma ciò non toglie che esso rappresenti un esempio di eccellenza, o di qualità totale, cui tendere nel perseguire il miglioramento continuo. Le migliori prassi cui si fa riferimento per i musei potranno forse essere avvertite come eccessivamente anticipatorie rispetto alla realtà, e tuttavia si è deciso di inserirle, auspicando che, attraverso questo strumento di stimolo e sensibilizzazione, diventino un indispensabile riferimento operativo non solo per i musei stessi, ma anche per le amministrazioni da cui essi dipendono;*
- d) la redazione della Guida ha evidenziato alcune criticità che rendono difficile la gestione ottimale di un museo, e che possono così riassumersi :*
 - gestione del personale (impossibilità di selezionare, difficoltà a motivare in assenza di incentivi economici, ecc.);*
 - gestione dei fornitori (legata alla procedure e alle pratiche amministrative e burocratiche correnti);*
 - gestione delle risorse economiche (in assenza per lo più di autonomia finanziaria).*

Pur nella consapevolezza dei limiti esistenti, anche per questi aspetti sono stati sviluppati criteri ed esemplificazioni, nell'ipotesi che modificazioni del quadro istituzionale possano renderli più attuali ed applicabili. Starà alla sensibilità e alla competenza di chi conduce le operazioni di Autovalutazione/Valutazione, considerare le prestazioni dell'organizzazione non in astratto, ma in relazione ai vincoli e ai problemi oggettivamente esistenti.

- e) La Guida deve essere considerata nell'ambito di un work in progress orientato all'introduzione del Modello per la Gestione della Qualità Totale nel settore musei, un primo passo che lascia ancora moltissima strada da percorrere, sia per quanto riguarda l'affinamento degli strumenti, che per quanto attiene le sperimentazioni in senso stretto. Per questo la Guida viene proposta al lettore, come documento aperto, destinato, oltre che a sostenere operazioni di auto-analisi, a generare domande e a stimolare un dibattito e un confronto che potranno andare ben oltre quanto contenuto nel documento in sé.*

I modelli per la gestione totale della qualità

1. La qualità totale

Per Gestione Totale della Qualità (Total Quality Management) si intende un insieme di concetti, ma al tempo stesso anche di metodi e tecniche di gestione, che mirano a creare e sostenere in un'impresa le condizioni organizzative e culturali per conseguire eccellenti risultati di "business", quelli cioè legati alla missione dell'organizzazione, attraverso la completa soddisfazione dei clienti, la massima razionalizzazione delle risorse interne e soddisfacendo le aspettative dei Portatori di interesse nell'organizzazione, ovvero gli investitori finanziari, i clienti, il personale, la comunità sociale in cui l'organizzazione opera (*stakeholders*).

La sua applicazione richiede, da un lato, un cambiamento culturale interno che porti a una modifica dei rapporti con i dipendenti, i fornitori e i clienti, dall'altro, l'adozione e la diffusione di nuove metodologie, come quelle di comunicazione, di coinvolgimento, di pianificazione strategica, di miglioramento continuo e altro.

I *Sistemi Qualità* cominciarono a diffondersi negli anni '50 e '60, ma è solo all'inizio degli anni '80, anche a seguito di progetti sperimentali condotti negli anni precedenti dalle aziende più avanzate, che le imprese occidentali compresero l'importanza della qualità, non solo per quanto riguarda i processi produttivi e gli aspetti tecnici, ma in particolare gli aspetti legati alla gestione dell'intera azienda.

Nel 1988 negli Stati Uniti fu introdotto il "Malcolm Baldrige National Quality Award", un premio annuale avente lo scopo di premiare le aziende eccellenti e diffondere la cultura della qualità in tutto il paese.

2. I modelli per la gestione totale della qualità

Un modello può essere definito come una "rappresentazione schematica della realtà", oppure come un "paradigma", un esempio da seguire. Nel caso specifico, i Modelli per la Gestione Totale della Qualità sono strumenti di management, che devono contenere tutti gli elementi necessari per gestire un'organizzazione, e quindi ne rappresentano in modo schematico il funzionamento. Al tempo stesso, però, essi esprimono le migliori prassi gestionali e in questo senso sono da considerare come esemplari in senso paradigmatico. Secondo questa logica, i Modelli di Gestione per la Qualità Totale sono schemi che considerano tutte le componenti di funzionamento di una organizzazione e sostengono un processo di valutazione e autovalutazione delle prestazioni finalizzato al miglioramento.

I modelli TQM costituiscono un riferimento non prescrittivo (non definiscono cioè regole di implementazione) che riconosce la pluralità degli approcci per il perseguimento dell'eccellenza. Sono validi per tutti i tipi di organizzazione, forniscono cioè un quadro di criteri generali che si può applicare a piccole e grandi aziende private, strutture della Pubblica amministrazione, organizzazioni senza scopo di lucro, ecc.

Ma proprio perché applicabili in modo così ampio, richiedono di essere personalizzati e quindi ogni organizzazione dovrebbe adattare il contenuto del

modello alla propria cultura, dimensione, natura, tipo di prodotto/servizio, mercato, necessità degli utenti. L'organizzazione dovrebbe analizzare i vari elementi del modello per capire se sono applicabili, se cioè sono in grado di aggiungere valore al suo operato e soprattutto *come* applicarli, in modo che possano esprimere il massimo potenziale senza appesantire l'organizzazione con strutture burocratiche.

3. Premi e modelli

La diffusione dei Modelli TQM è affidata a premi nazionali e internazionali che utilizzano come riferimento i Modelli stessi: si può affermare che premi e modelli vivono in stretta simbiosi dato che i premi senza riferimenti specifici non potrebbero esistere e che i modelli senza i premi non sarebbero conosciuti e diffusi.

I modelli più diffusi e più noti, anche per i relativi premi ad essi associati, sono il Deming adottato dal Giappone già nel 1951, il Malcolm Baldrige negli Stati Uniti e il modello EFQM per l'Europa.

L'European Foundation for Quality Management (EFQM) fu costituita nel 1988 con l'obiettivo di fornire supporto ai manager delle imprese europee per accelerare il processo di acquisizione e di diffusione del Total Quality Management, considerato fattore decisivo per il conseguimento di un vantaggio competitivo globale. Questo scopo è perseguito tramite una serie di attività e in particolare attraverso lo sviluppo del modello europeo di qualità totale (Modello EFQM) e l'organizzazione dell'European Quality Award, il premio annuale per le imprese europee.

Il premio, lanciato nel 1992, è attualmente articolato su tre principali categorie, grandi imprese, settore pubblico, piccole/medie imprese (Small Medium Enterprises) e per ogni categoria il modello di riferimento è stato opportunamente adattato: i primi due sono molto simili mentre il terzo presenta una struttura notevolmente semplificata, senza però rinunciare ai concetti basilari.

Attualmente in 24 paesi europei è stato istituito un Premio Qualità nazionale e la gran parte di questi premi è basata sul modello EFQM semplificato.

4. Il Premio Qualità Italia

Il Premio Qualità Italia per le Piccole Medie Imprese, lanciato nel 1997, è basato su un modello (il modello PQI) derivato da quello EFQM semplificato, con alcune modifiche non sostanziali.

Il premio è organizzato dall'Associazione PQI costituita nel 1996 su iniziativa del Consorzio Qualital, di Confindustria e di AICQ, a cui si sono aggiunte successivamente Confapi, Confartigianato e CNA.

L'Associazione ha come obiettivo primario il miglioramento della competitività delle PMI tramite la diffusione della cultura e dei metodi della qualità. La realizzazione e gestione di un premio qualità nazionale costituisce lo strumento principale per conseguire questo scopo.

Il Premio Qualità Italia, che viene riproposto annualmente ed è articolato sia su un livello regionale che nazionale, è riservato alle "imprese produttrici di beni e servizi che non abbiano più di 250 dipendenti" e, allo stato attuale, non è aperto ad organizzazioni della Pubblica amministrazione.

Il processo di partecipazione al PQI è del tutto simile a quelli del premio europeo e del Malcolm Baldrige e vale la pena di illustrarlo brevemente dato che costituisce anche il riferimento chiave per impostare e condurre il processo di Autovalutazione all'interno delle singole organizzazioni.

Le fasi del processo di partecipazione al PQI sono le seguenti:

- Partecipazione

Le imprese compilano il documento di partecipazione (*Application*), secondo i criteri e le indicazioni del modello, descrivendo gli approcci, le iniziative messe in atto e i risultati conseguiti.

L'*Application*, che in pratica è il risultato di un'autovalutazione informale condotta a fronte delle indicazioni del modello, viene successivamente inviata all'Associazione PQI.

- Esame del documento

Il documento viene affidato a un team composto da 3 o 4 valutatori appositamente addestrati, e viene valutato prima a livello individuale e in seguito a livello di gruppo tramite la riunione di consenso. Alla fine di questa fase viene redatto un rapporto contenente i temi chiave dell'impresa, il punteggio globale e, per ognuno dei 22 sottocriteri, i punti forti, le aree da migliorare e il punteggio.

La valutazione è effettuata secondo un meccanismo ben definito e i valutatori affinano continuamente la loro capacità tramite i corsi annuali che tendono a uniformare l'interpretazione del modello e l'utilizzo della metrica di valutazione.

- Selezione e visita sul posto

Sulla base di questi rapporti l'Associazione PQI sceglie le imprese finaliste che riceveranno la visita sul posto.

I team di valutazione visitano le imprese selezionate e, mediante l'analisi di documenti e interviste al personale, verificano la consistenza di quanto scritto nell'*application* e la sistematica integrazione degli approcci nella realtà aziendale.

A seguito dei risultati scaturiti dalla visita, i Team rivedono i rapporti di valutazione.

- Premiazione

Sulla base dei rapporti di valutazione finali la giuria designa i vincitori che vengono premiati nel corso di apposite cerimonie regionali e nazionale.

- Invio del Rapporto di valutazione

A conclusione del processo tutte le imprese partecipanti, comprese quelle che non hanno avuto la visita sul posto, ricevono il rapporto di valutazione, che rappresenta la base per definire le priorità e avviare il ciclo di miglioramento.

5. I modelli per la gestione totale della qualità. I principi fondamentali

I modelli di Total Quality Management si richiamano ad alcuni principi fondamentali, individuati come generalizzazione delle metodologie di gestione sviluppate o adottate dalle imprese di successo.

Di seguito si riporta una illustrazione dei principi fondamentali del TQM, sottolineando che l'elencazione non segue un ordine di importanza e che la lista stessa non è esaustiva e immutabile.

I principi fondamentali del Modello TQM sviluppato per le imprese (si confronti più avanti la formulazione dei principi fondamentali nella versione provvisoria per i musei) sono:

- *Focalizzazione dell'attenzione sul cliente*
Il cliente è l'arbitro ultimo del contenuto e della qualità del prodotto e del servizio: l'ottimizzazione di fattori quali la fedeltà del cliente e l'ampliamento della quota di mercato passa invariabilmente attraverso una chiara messa a fuoco delle esigenze dei clienti attuali e potenziali e la completa soddisfazione di queste esigenze.
- *Rapporti di partnership con i fornitori*
L'organizzazione opera con maggior efficacia se instaura con i suoi fornitori, e più in generale con i suoi partner, rapporti di mutuo vantaggio fondati sulla fiducia, sulla condivisione delle conoscenze e sulla reciproca integrazione.
- *Sviluppo e coinvolgimento del personale*
La piena espressione della potenzialità dei dipendenti si ottiene tramite la condivisione di un insieme di valori e una cultura della fiducia, della responsabilizzazione, della delega per stimolare il coinvolgimento di ogni singolo individuo.
- *Processi e fatti*
Affinché l'organizzazione possa operare con il massimo di efficacia è necessario che tutte le attività vengano sistematicamente gestite in termini di processi, e che le decisioni relative alle attività correnti e la pianificazione dei miglioramenti avvengano sulla base di informazioni basate su fatti e risultati, che tengono anche conto delle percezioni dei clienti e, più in generale, di tutti i Portatori di interesse nell'organizzazione (*stakeholders*).
- *Miglioramento continuo e innovazione*
Le prestazioni dell'organizzazione sono tanto più positive quanto più sono basate sulla gestione e sulla condivisione della conoscenza, nell'ambito di una cultura dell'apprendimento, dell'innovazione e del miglioramento continui.
- *Leadership e coerenza degli obiettivi*
Il comportamento dei leader dell'organizzazione crea chiarezza, unità di intenti e dà vita a un clima che promuove l'eccellenza.
- *Responsabilità pubblica*
Gli interessi di lungo termine dell'organizzazione e del suo personale sono meglio garantiti se l'organizzazione adotta un approccio etico e cerca di soddisfare e, possibilmente, di superare le attese e le norme della comunità in cui opera.
- *Orientamento ai risultati*
Raggiungere e mantenere una posizione di eccellenza dipende dalla capacità dell'organizzazione di soddisfare in modo equilibrato gli interessi di tutti i suoi *stakeholders*,

tramite la definizione e l'utilizzo di indicatori e misure appropriate.

Il modello del Premio Qualità Italia si propone come guida di riferimento per lo sviluppo di un sistema di gestione aziendale orientato alla qualità e, nello stesso tempo, come un pratico strumento di autovalutazione, in grado di misurare la posizione dell'impresa sul cammino verso l'eccellenza, evidenziandone i punti di debolezza e facilitando la ricerca di adeguate soluzioni. Gli elementi contenuti nel modello sono raggruppati in nove criteri di base, suddivisi in due gruppi: i fattori che comprendono i primi cinque criteri e i risultati che indirizzano gli altri quattro.

I fattori, o approcci, costituiscono l'insieme delle azioni e delle risorse che l'organizzazione mette in gioco per raggiungere i suoi obiettivi, mentre i risultati evidenziano le realizzazioni dell'organizzazione conseguite tramite l'applicazione degli approcci.

A ciascun criterio è associato un peso percentuale che rappresenta la sua importanza rispetto al modello nel suo insieme, ed è interessante notare che il peso complessivo dei fattori (50%) è equivalente a quello dei risultati (50%), a conferma dell'importanza che il modello assegna ai risultati conseguiti dall'impresa, e questo è del tutto condivisibile dato che un'organizzazione esiste in quanto si pone degli obiettivi e raggiunge dei risultati coerenti con gli obiettivi stessi. Ogni criterio è suddiviso in sottocriteri (22 in totale) e, a sua volta, ogni sottocriterio comprende una serie di elementi esemplificativi (circa 90) e, come già accennato in precedenza, i vari criteri, sottocriteri ed elementi sono strettamente interconnessi tra loro (Vedi Appendice).

6. L'applicazione del Modello TQM al Museo Etnografico di Santarcangelo di Romagna

L'idea di costituire un gruppo di lavoro per sperimentare il Modello di Gestione Totale della Qualità (Total Quality Management Model – sviluppato dalla European Foundation for Total Quality Management e utilizzato dall'Associazione Premio Qualità Italia per la valutazione delle piccole e medie imprese) ad un museo in Emilia Romagna è nata nella seconda metà del 1999, sia come completamento ed approfondimento di alcune istanze emerse in ambito nazionale (elaborazione di standard per i musei italiani), sia come risposta a una più generalizzata richiesta di strumenti finalizzati al miglioramento della gestione in ambito culturale.

L'Istituto Beni Culturali della Regione Emilia Romagna ha individuato nel Museo Etnografico di Santarcangelo di Romagna (Met) una realtà sufficientemente matura da un punto di vista culturale e gestionale per affrontare la sperimentazione, anche in quanto istituto recentemente investito da processi di autonomia gestionale, ai sensi della Legge 142/90.

Dalla disponibilità dei responsabili del Premio Qualità Italia a misurarsi con settori nuovi e dalla collaborazione con European Museum Forum che a livello europeo, nell'assegnare il Premio Europeo Museo dell'Anno, utilizza un proprio schema di valutazione dei musei, ha preso avvio la sperimentazione, coordinata da un gruppo di lavoro composto da:

Giovanni Bertorelli – Responsabile Tecnico Premio Qualità Italia

Mario Turci – Direttore Museo Etnografico – Santarcangelo di Romagna

Massimo Negri – Direttore European Museum Forum

Margherita Sani – Istituto Beni Culturali - Regione Emilia Romagna

Stefano Aguglia – Valutatore Premio Qualità Italia
Daniele Salini – Valutatore Premio Qualità Italia
Luca Valli – Valutatore Premio Qualità Italia

L'applicazione del modello al Met ha seguito la stessa procedura illustrata sopra :

- *un momento di autovalutazione da parte del museo (tramite l'utilizzo della Guida all'Autovalutazione per le Imprese);*
- *stesura del Documento di Autovalutazione (a cura del Met)*
- *lettura del documento da parte dei valutatori*
- *visita al Museo da parte dei valutatori*
- *incontro di consensus (valutatori)*
- *stesura del Rapporto di Valutazione (valutatori)*

*Il primo risultato dell'applicazione del Modello ad un Museo è stata la riscrittura dei **Principi fondamentali**, che sono stati riformulati come segue, per meglio adattarli alle caratteristiche e alle finalità dell'organizzazione museale. La versione che viene qui proposta è tuttavia anch'essa provvisoria.*

- ***Focalizzazione dell'attenzione sull'utente***

Gli utenti del servizio museale sono molteplici per tipologia e relazione con il servizio erogato. Gli *stakeholders* (tutti i portatori di un interesse nei confronti del museo) del museo ne sono anche utenti, ma la responsabilità sociale/responsabilità pubblica del museo risponde anche ai non utenti, in pratica alla comunità nel suo complesso.

Utente del servizio è il visitatore singolo, come pure la comunità scientifica, la scuola, le organizzazioni sociali, ecc. Tutti questi soggetti sono arbitri della qualità del servizio. Difficile dire chi ne sia l'arbitro ultimo. Le necessità ed esigenze di questi utenti sono diversificate e possono essere conflittuali tra loro.

- ***Rapporto di partnership con i fornitori e con gli utenti***

I rapporti di partnership con i fornitori sono costruiti in base alla fiducia e ad adeguati meccanismi d'integrazione, che producono miglioramento e valore aggiunto sia per il utente sia per il fornitore.

- ***Sviluppo e coinvolgimento del personale***

Il potenziale dei dipendenti è compiutamente valorizzato, grazie ad un insieme di valori condiviso e ad una cultura basata sulla fiducia e sulla responsabilizzazione. Vi sono forme diffuse di coinvolgimento e comunicazione, sostenute da varie possibilità d'apprendimento e di sviluppo di nuove abilità. Nel museo pubblico, data la rigidità delle carriere e il fatto che, in assenza d'autonomia - e in ogni caso di autonomia completa, anche nel caso della gestione ad istituzione ai sensi della L. 142/90- mancano spesso i presupposti per un'incentivazione/gratificazione economico-funzionale, va sottolineato l'aspetto motivazionale derivanti dai riconoscimenti simbolici e dalle possibilità d'apprendimento e sviluppo di nuove abilità (per es. percentuale di tempo previsto per

gli incontri con colleghi stranieri, per visite d'aggiornamento, per training).

- *Processi e fatti*

Le attività sono sistematicamente gestite in termini di processi.

I processi hanno i loro responsabili, sono chiari e diffusi a tutti, e nel lavoro quotidiano di ciascuno c'è la possibilità di attività di miglioramento in ottica preventiva. Fatti, misure ed informazioni sono alla base della gestione. I processi fondamentali dell'attività museale possono essere ricondotti alle seguenti aree fondamentali:

gestione di programmi di ricerca e documentazione, gestione delle collezioni e del patrimonio affidato, gestione delle esposizioni permanenti, produzione di esposizioni temporanee, di eventi e di servizi diversi, gestione della didattica e degli eventi di formazione, gestione dei processi amministrativi, gestione del personale, gestione della promozione e dei programmi di comunicazione.

- *Miglioramento Continuo e Innovazione*

E' presente una cultura del miglioramento continuo. L'apprendimento continuo è alla base del miglioramento di ognuno. E' incoraggiata l'inventiva e l'innovazione.

Si fa uso di studi comparativi e strutturati (*benchmarking*) rispetto ad altre organizzazioni assimilabili per indirizzare l'innovazione ed il miglioramento.

(Questo punto è più importante di quanto sembri, perché nel museo italiano è radicata l'opinione dell'unicità- derivante dall'unicità della collezione- e quindi della "incomparabilità" se non con i musei di "pari" contenuto in termini patrimoniali).

- *Leadership e coerenza degli obiettivi*

I responsabili sviluppano la cultura dell'organizzazione e dell'appartenenza all'organizzazione. Indirizzano le risorse e gli sforzi dell'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi coerenti con la missione del museo che viene enunciata in forma chiara ed univoca. Le strategie si articolano in modo strutturato e sistematico attraverso l'intera organizzazione e tutte le attività risultano allineate con la missione e gli obiettivi. Il comportamento del personale è coerente con i valori e con la strategia dell'impresa.

- *Responsabilità Pubblica*

Comportamento etico o Condotta etica.

L'organizzazione adotta un codice morale di comportamento, fa riferimento ai codici di condotta etica elaborati dalle organizzazioni professionali internazionali e ai principi stabiliti nei Trattati e nelle Convenzioni Internazionali in materia d'azione culturale e di patrimonio culturale.

- *Orientamento ai risultati*

Mantenere una posizione coerente con la missione del museo e in sintonia con le domande in mutamento della società dipende dalla

capacità di soddisfare in modo equilibrato gli interessi degli *stakeholders*: utenti, fornitori, dipendenti, possessori di eventuali quote societarie o quote di partecipazione (nel caso di fondazioni o aziende speciali), e così pure la società in generale.

7. Esiti della sperimentazione rispetto al Museo

La sperimentazione, basandosi innanzitutto sulla realizzazione del Rapporto di Autovalutazione redatto dalla direzione del Museo, ha costretto l'intera organizzazione all'incontro/confronto con una cultura gestionale con la quale è stato necessario, spesso, definire una intesa sui significati da attribuire a termini e generalità amministrative. Conseguentemente all'intesa sui valori da attribuire alle "procedure" e ai "processi" gestionali, il percorso di analisi, concluso con il Rapporto dei Valutatori, ha evidenziato la presenza di punti deboli e di forza, specificato la qualità degli indicatori di prestazione e sottolineato le aree per le quali il Museo è chiamato a precisare le modalità della propria gestione del

L'attenzione su Leadership, Strategie e Pianificazione, Gestione del personale, Sistema della Qualità e dei Processi, Soddisfazione dell'utente, Soddisfazione del personale, Valutazione dei Risultati (secondo il Modello TQM) ha condotto il sistema organizzativo del Museo Etnografico a confrontarsi innanzitutto con quel "metodo" d'organizzazione della gestione della qualità che pone molta parte della propria operatività nella registrazione continua delle azioni e dei processi intrapresi e nella valutazione dei risultati tramite la predisposizione di un "equilibrato" sistema di indicatori di prestazione. Per il Museo un nuovo impegno che, già nella fase sperimentale, ha fornito percorsi utili al miglioramento della gestione del rapporto risorse/risultati.

Un rilevante risultato è giunto dall'applicazione di indicatori per il controllo delle fasi progettuali delle attività, controllo che ha permesso la predisposizione di azioni operative concretamente relazionate all'insieme delle risorse disponibili (finanziamenti, personale, collaborazioni, coproduzioni, ecc.). Inoltre la puntuale registrazione di tutte le fasi costituenti il raggiungimento dei risultati sta producendo interessanti economie di gestione e riduzione dei tempi di produzione.

8. Il Focus Group «Musei e Qualità»

Gli esiti dell'applicazione del Modello TQM al Museo Etnografico di Santarcangelo di Romagna sono stati presentati durante il corso "Musei: la qualità come strumento di innovazione" organizzato a Cortona dal 5 all'8 aprile 2000 dall'Istituto per i Beni Culturali della Regione Emilia Romagna, in collaborazione con European Museum Forum, la Regione Toscana e la Provincia di Arezzo.

Alcuni dei partecipanti al corso si sono incontrati successivamente (tra il giugno 2000 e il febbraio 2001), dando vita al Focus group «Musei e Qualità», con l'obiettivo di adattare il modello alla realtà dei musei, pur lasciandone immutata la struttura originaria, considerata valida anche al di fuori dell'ambito aziendale. In particolare si è lavorato alla riscrittura della Guida all'Autovalutazione, nel tentativo di offrire a quanti vorranno accostarsi allo strumento, e alla relativa metodologia, la possibilità di un approccio reso più agevole da un quadro di riferimento e da una terminologia calate nel modo dei musei.

Il modello TQM riflette le migliori prassi delle migliori organizzazioni che lo utilizzano come approccio. Esso fa dunque riferimento a organizzazioni le cui

prestazioni si collocano al di sopra della media. L'adattamento del modello al settore musei, è consistito nel tentativo di individuare le migliori prassi in quest'ambito, a volte forse anticipando pratiche e modalità di lavoro non ancora diffuse, ma che rappresentano tuttavia un obiettivo in termini di eccellenza.

Scopo del presente lavoro è perciò quello di fornire stimoli ai musei, sensibilizzandoli anche rispetto a quelle problematiche che non sono ancora state affrontate e discusse in modo ampio.

Composizione del gruppo di lavoro "Musei e Qualità":

Antonia d'Aniello

Soprintendenza Beni Artistici e Storici
Di Pisa, Livorno, Lucca e Massa Carrara

Ugo Bazzotti

Museo Civico di Palazzo Te

Mantova

Nadia Ceroni

Pinacoteca Comunale
Ravenna

Elena Corradini

ICOM Italia
Soprintendenza Beni Artistici e Storici
Modena e Reggio Emilia

Paolo Denicolai

Borgo Medioevale

Torino

Paola Desantis

Museo Archeologico Nazionale
Ferrara

Aurora Di Mauro

Direzione Regionale Cultura
Regione Veneto

Duccio Filippi

Servizi Bibliotecari, Museali e Culturali
Comune di Livorno

Valentina Galloni

Bologna 2000

Lamberto Gentili

Musei Civici e Servizi Culturali
Comune di Spoleto

Chiara Mazzotti

*Museo Internazionale delle
Ceramiche*

Faenza

Massimo Misiti

Libero professionista

Firenze

Anna Puritani

Pinacoteca Comunale

Ravenna

Tiziana Ravasio

Museo Civico Archeologico "Crespellani"
Bazzano (BO)

Anna Roselli

Museo Provinciale di Storia Naturale del
Mediterraneo

Livorno

Laura Rossi

Direzione Operativa

Comune di Ravenna

Vincenzo Simone

Settore Musei

Comune di Torino

Coordinamento:

Giovanni Bertorelli

Responsabile Tecnico
Premio Qualità Italia

Massimo Negri

European Museum Forum

Margherita Sani

Istituto Beni Culturali - Regione Emilia
Romagna

Mario Turci

Istituto dei Musei Comunali
Santarcangelo di Romagna

9. La Guida all'Autovalutazione per i Musei

Come accennato in precedenza, i modelli per la gestione totale della qualità funzionano come strumenti diagnostici per valutare le prestazioni di un'organizzazione. All'interno di questo processo, molto importante è il momento dell' Autovalutazione.

L'Autovalutazione consiste in un'analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività, dei processi e dei risultati effettuata dall'organizzazione, confrontandosi con un modello di gestione "eccellente", come il Modello del Premio Qualità Italia.

L'Autovalutazione è quindi uno strumento per favorire la crescita e il miglioramento dell'organizzazione che lo utilizza, e anche uno strumento per misurare i progressi nel tempo, dato che la diagnosi qualitativa viene integrata con dati quantitativi.

In sostanza, l'organizzazione che si autovaluta verifica se le attività di tutti i giorni – gestione dei processi, gestione del personale, pianificazione, esercizio della leadership, eccetera – vengono condotte nel modo migliore, e se ciò che ottiene tutti i giorni – risultati, soddisfazione degli utenti, motivazione del personale – può essere migliorato e in quale misura.

In sintesi si può affermare che l'Autovalutazione è:

- *una diagnosi dello stato dell'organizzazione che mette in evidenza i punti di forza e le aree di debolezza;*
- *uno strumento per il miglioramento;*
- *uno strumento per misurare i progressi nel tempo;*
- *un mezzo per coinvolgere i collaboratori nel perseguimento dell'eccellenza;*
- *un'opportunità di confronto con altre imprese e organizzazioni.*

Esistono diversi modi per condurre l'Autovalutazione: ci si può infatti confrontare con il modello rispondendo semplicemente ad un questionario, oppure compilando una vera e propria relazione in cui, punto per punto, si affrontano i singoli criteri, identificando i punti forti e le aree deboli.

Il lavoro del Focus group è consistito nella riscrittura della Guida all'Autovalutazione e nel suo adattamento ai musei. La struttura originaria della Guida all'Autovalutazione per le Imprese è stata tenuta come punto di riferimento, anche se si è provveduto ad ampliare o restringere il campo dei singoli criteri, laddove si è ravvisata la necessità o l'opportunità.

L'obiettivo fondamentale è quello di offrire a quanti vorranno accostarsi al processo di autovalutazione, uno strumento che li faciliti nel relazionare i concetti espressi alla specificità dell' organizzazione-museo.

Si è lavorato perciò principalmente alla trasposizione di concetti generali (risorse, clienti/utenti, leadership, stakeholders, ecc. in ambito museale), insistendo sull'esemplificazione per dare maggiore concretezza a quanto dichiarato nei criteri.

*Poiché il lavoro di riscrittura della Guida all'Autovalutazione ha generato discussioni ampie su tematiche generali riguardanti i musei, oltre che sulle specificità o in alcuni casi sulle cautele con cui vanno applicati i singoli criteri, si è deciso di raccogliere nelle **Note di commento** (organizzate criterio per criterio) le considerazioni e le riflessioni emerse dal dibattito, molto vivace e partecipato, che ha accompagnato il lavoro del gruppo.*

La Guida di Autovalutazione per i Musei è uno strumento provvisorio, destinato ad essere modificato e perfezionato nel corso del suo impiego in successive e ulteriori sperimentazioni, che essa stessa contribuirà a generare.

Istruzioni per l'utilizzo della Guida

La Guida ha lo scopo di facilitare l'interpretazione e l'utilizzo del Modello del Premio Qualità Italia in relazione all'organizzazione-museo. In particolare per ogni sottocriterio viene fornita una chiave di lettura per aiutare a comprenderne a fondo il significato e a cogliere i vantaggi che possono derivare al museo

dall'adesione a quello specifico aspetto del Modello. Vengono inoltre forniti ulteriori esempi di come si possano applicare in pratica i principi contenuti nei vari sottocriteri.

Ciascun criterio è accompagnato da **Note di commento** (contenute in una sezione a parte e organizzate criterio per criterio), che danno conto delle considerazioni emerse dal dibattito che ha accompagnato il lavoro del gruppo. In alcuni casi vengono evidenziati i vincoli o le difficoltà di applicazione di un determinato criterio o sotto-criterio, in altri vengono esposte riflessioni più generali rispetto a un tema. Pur riconoscendo la disomogeneità di questi commenti, si è deciso di mantenerli inalterati, per non togliere nulla alla ricchezza di spunti e di idee che il lavoro di gruppo ha generato.

Nella consapevolezza della varietà delle situazioni che si confronteranno con il Modello, si sottolinea che questi commenti, suggerimenti ed esempi non intendono in alcun modo prescrivere quali siano le soluzioni preferenziali, ma costituire una guida non esaustiva a comprendere, interpretare e utilizzare i concetti e gli indirizzi contenuti nel Modello.

Allo scopo di facilitare la consultazione sono state adottate le seguenti convenzioni:

- **gli elementi del modello sono riportati in grassetto**
- commenti e suggerimenti sono in corsivo
- per gli esempi è stato utilizzato testo normale
- le parole contrassegnate da asterisco * rimandano alla definizione contenuta nel Glossario.

Criterio 1: Leadership

In che modo il comportamento e le azioni di tutti i responsabili* ispirano, sostengono e promuovono la cultura della Gestione Totale per la Qualità* (Total Quality Management).

- ✓ *Il criterio è volto ad approfondire come all'interno e all'esterno del museo i responsabili condividono la cultura della qualità con tutti gli operatori e in che misura osservano e raccolgono le proposte e le necessità evidenziate dai responsabili delle singole attività; elaborano proposte congrue rispetto agli obiettivi e agli indirizzi generali dell'amministrazione di cui il museo fa parte e le propongono al referente gerarchico .*
 - ✓ *Il successo di un museo è strettamente correlato alle modalità di gestione e quindi l'obiettivo del criterio è quello di rendere evidente come i responsabili collaborino nella formulazione di proposte e come il direttore stimoli responsabilità e soluzioni che tengano conto delle richieste e delle necessità di tutto il personale.*
- -----

1a Fornire evidenza di come i responsabili* sono impegnati nella Gestione Totale per la Qualità*.

*** Evidenziare ad esempio come i responsabili* sviluppano valori chiari per il museo e si comportano nei rispettivi ruoli dando l'esempio per tali valori.**

- ✓ *Per raggiungere efficacemente i risultati attesi è necessario che tutti i responsabili operino in modo coerente nella stessa direzione verso obiettivi comuni, avendo cioè punti di riferimento ben precisi.*
- ✓ *I responsabili* sono chiamati in prima persona a definire questi riferimenti, che possono essere di diverso tipo in funzione delle finalità che il museo si propone.*
 - Ad esempio:
 - quelli contenuti nel regolamento, nella dichiarazione di *mission**, nella Carta dei Servizi, ecc.
 - valori comportamentali (lavorare in gruppo, rispetto per le persone, integrità e rigore.....)
 - principi guida (rispetto di codici etici e di comportamento, condivisione delle finalità istituzionali, soddisfazione dell'utente, miglioramento continuo*)
 - obiettivi strategici (perseguimento della mission e degli obiettivi chiave del museo, ampliamento dell'utenza, qualificazione delle iniziative culturali)

- ✓ *Questi riferimenti dovrebbero essere espressi in modo chiaro, sintetico, facilmente comprensibili e diffusi capillarmente in tutti i settori di attività del museo.*
- ✓ *I punti di riferimento e gli obiettivi, direttamente collegati con le strategie generali della Soprintendenza (nel caso di Musei statali) o con gli indirizzi espressi nel piano della cultura a livello di enti locali, non sono per forza di cose immutabili, ma devono essere rivisti e aggiornati in funzione dei cambiamenti interni ed esterni.*
- ✓ *L'importanza di questi fattori sarà tanto più percepita dai dipendenti, quanto più sarà evidente che per primi vi credono i responsabili, che ne danno continua dimostrazione impegnandosi personalmente a diffonderli e comportandosi in modo coerente con questi valori.*

*** Evidenziare ad esempio come i responsabili* dimostrano e comunicano in modo chiaro i principi della Qualita' Totale.**

- ✓ *Se il modello TQM è consapevolmente adottato dai responsabili come strumento di gestione del museo, i suoi principi e le sue prassi devono essere conosciuti, capiti e fatti propri da tutto il personale (interno e collaboratori esterni) affinché possano essere integrati nel lavoro di tutti i giorni.*

Ad esempio: i responsabili non possono limitarsi a diffondere piani e programmi tramite circolari, documenti interni, pubblicazioni o altro, ma devono dedicare una parte significativa di tempo alla comunicazione diretta con le persone durante riunioni o con colloqui personali e dimostrare di dividerne le finalità e perseguirli con il loro comportamento giornaliero.

*** Evidenziare ad esempio come i responsabili* ricevono ed erogano formazione.**

- *I responsabili se vogliono essere credibili devono aver capito e interiorizzato i fondamenti dei concetti e delle prassi che vogliono diffondere all'interno del museo.*

Ciò può avvenire ad esempio tramite:

- esperienze pratiche interne ed esterne
- partecipazione a corsi, seminari, incontri
- approfondimenti personali

- ✓ *I responsabili devono garantire una presenza ai momenti formativi per contestualizzare quanto trattato in sede di formazione nel quadro di riferimento dei valori del museo.*

- ✓ *I responsabili devono essere attori in prima persona dei momenti formativi, programmando incontri periodici con lo staff per brevi training attraverso cui rendere manifeste le iniziative e le finalità di esse e su tematiche di interesse comune quali ad esempio la sicurezza delle collezioni, la sicurezza dei luoghi di conservazione delle collezioni, ecc.*

*** Evidenziare ad esempio come i responsabili* si rendono disponibili, ascoltano e forniscono risposte al personale.**

- ✓ *Il metodo più efficace per comprendere le aspettative e i problemi del personale è il rapporto diretto sia a livello di gruppi, sia a livello di singoli.*
- ✓ *Le iniziative di questo tipo non devono essere casuali, ma strutturate e sistematiche.*
- ✓ *I responsabili definiscano modalità per poter interloquire, senza formalità o barriere intermedie con i propri collaboratori e/o colleghi ogni volta questi ne abbiano la necessità cogliendo così ogni opportunità di colloquio.*
- ✓ *I responsabili devono essere disponibili a confrontarsi con collaboratori e colleghi sia sul piano lavorativo, che personale e a offrire risposte e sostegno, nel caso in cui emergano problemi.*

1b Fornire evidenza di come i responsabili* operano attivamente per il miglioramento sia all'interno del museo, sia nei rapporti con utenti, fornitori* e altre organizzazioni esterne.

- ✓ *L'aspetto qualificante del sottocriterio è il personale coinvolgimento di tutti i responsabili non solo nella fase decisionale, ma anche come partecipazione attiva nelle iniziative, ad esempio come punti di riferimento per progetti specifici (quali mostre, corsi di formazione o altro), come rappresentanti del museo presso altre istituzioni in occasione di mostre, progetti di ricerca, programmazione concertata con altri enti, ecc.*

*** Evidenziare ad esempio come i responsabili* assegnano priorità, risorse, impegno organizzativo e supporto alle attività di miglioramento nell'ambito del museo.**

- ✓ *Perché esista un miglioramento non è sufficiente che nel museo ci siano condizioni relazionali e ambientali favorevoli; tutti i cambiamenti di una*

certa portata, che sono poi quelli che danno i risultati più interessanti, necessitano di risorse, umane, tecnologiche e organizzative.

- ✓ *Queste risorse vanno pianificate preventivamente in fase di revisione dei piani e delle strategie (vedi Criterio 2).*
- ✓ *Per i progetti più importanti è richiesto il coinvolgimento diretto dei responsabili che devono contribuire attivamente con l'apporto della propria specifica competenza per assicurare il buon esito delle iniziative e un migliore impiego delle risorse umane.*

*** Evidenziare ad esempio come i responsabili* riconoscono e apprezzano le prestazioni dei singoli, dei gruppi, dei collaboratori esterni, dei ricercatori, dei prestatori di servizi, dei finanziatori delle singole attività.**

- ✓ *La motivazione del personale è strettamente collegata al tempestivo riconoscimento dell'impegno profuso e dei risultati raggiunti.*
- ✓ *E' necessario quindi che i responsabili sviluppino un processo*, più o meno strutturato, per premiare i collaboratori più meritevoli.*
- ✓ *I riconoscimenti possono essere di due tipi:*
tangibili:
 - proposte per incentivi economici
 - proposte per la partecipazione a corsi o convegni*simbolici:*
 - lettere di ringraziamento o di encomio
 - incarichi di un certo rilievo e responsabilità
 - occasioni di riconoscimento pubblico del ruolo svolto
- ✓ *Per assicurare l'equità dei riconoscimenti, per farne comprendere pienamente il significato e per motivare maggiormente tutti gli operatori, è necessario che i responsabili siano personalmente coinvolti nella definizione e nella comunicazione dei riconoscimenti.*

*** Evidenziare ad esempio come i responsabili* utilizzano l'impegno al miglioramento come criterio per scegliere i propri collaboratori e i responsabili a cui assegnare riconoscimenti.**

- ✓ *Per individuare le persone a cui assegnare i riconoscimenti, è opportuno che i responsabili tengano conto delle indicazioni dei collaboratori.*
- ✓ *Se i responsabili ritengono che l'impegno al miglioramento sia un valore chiave per il museo devono assicurarsi che i ruoli di responsabilità siano*

gestiti da persone che hanno dimostrato più volte di operare nell'ottica del miglioramento continuo.*

- ✓ *Lo stesso concetto vale in realtà per altri valori e caratteristiche e quindi i responsabili per individuare le persone a cui assegnare incarichi o attribuire riconoscimenti devono definire una serie di criteri, tra i quali l'impegno per il miglioramento avrà un peso significativo, e verificare accuratamente che questi criteri siano continuamente e correttamente utilizzati.*

*** Evidenziare come i responsabili* gestiscono i rapporti con l'utenza, con i collaboratori, con la scuola, con gli enti territoriali, con i fornitori* di servizi, con le istituzioni presenti nel territorio.**

- ✓ *Uno dei compiti del museo è certamente quello di restituire alla società in termini di comprensione della realtà culturale e storica in cui esso è nato, quanto la società ha investito e investe nel museo (risorse umane e finanziarie). Il rapporto e la collaborazione quindi con la comunità scientifica, con la scuola, con gli enti territoriali, con la totalità degli utenti è un modo per contribuire alla crescita dell'intera società.*

La realizzazione delle finalità del museo, in quanto soggetto che contribuisce allo sviluppo di una comunità, passa attraverso i rapporti di collaborazione con l'utenza, con le agenzie pubbliche e private (scuole, istituti culturali, associazionismo ...), con gli attori economici del territorio, ecc.

- ✓ *E' necessario :*
 - *definire i ruoli e le responsabilità di chi è in contatto diretto con l'utenza e più in generale in contatto con l'esterno*
 - *assicurare che le informazioni di ritorno siano formalizzate e discusse*
 - *assicurare, quando necessario, una tempestiva risposta (Ad esempio è necessario che i reclami siano analizzati e risolti tempestivamente e ne venga data comunicazione a chi li ha generati).*
- ✓ *È inoltre necessario instaurare procedure di risposta ad eventuali richieste, informazioni ecc. e monitorare l'efficacia soprattutto del livello informativo o anche didattico esplicativo sulle collezioni, sulla loro storia, sull'edificio e in generale sul museo.*
- ✓ *I rapporti con l'esterno, e non solo quelli con pubblico, collaboratori e fornitori* di servizi, saranno tanto più efficaci quanto più vedranno coinvolti in prima persona i responsabili, per il loro ruolo, per quello che rappresentano, per l'autorevolezza dovuta al ruolo stesso, e per la competenza e le capacità di comunicazione.*

*** Evidenziare ad esempio come i responsabili* diffondono le migliori prassi* gestionali emergenti sia nell'ambito del museo che all'esterno.**

✓ *Le migliori prassi possono essere relative ad esempio:*

- informatizzazione degli inventari delle collezioni finalizzati alla gestione (ciò è necessario ad esempio per rispondere velocemente a richieste di informazioni su una singola opera, sulla documentazione ad essa pertinente, sulla provenienza, sui restauri eseguiti, ecc.)
- metodologia didattica adottata per la predisposizione di itinerari progettati per fasce d'età
- itinerari tematici indirizzati agli adulti
- gestione della promozione e della comunicazione
- controllo dei processi e dei risultati
- organizzazione e gestione dei servizi al pubblico

✓ *Il museo deve essere in grado di individuare le migliori prassi*, attraverso un'attenta politica di scambi fra istituti analoghi e valutare l'opportunità di applicazione, adattandole ove necessario alla propria realtà.*

Ciò può essere realizzato attraverso la partecipazione a convegni, a gruppi di lavoro e/o commissioni, l'elaborazione di progetti con partners anche europei, la collaborazione con associazioni che operano nel settore dei beni culturali in generale e dei musei in particolare.

Criterio 2: Strategie e Pianificazione

In che modo il museo formula, articola e riesamina le sue strategie e le traduce in piani ed azioni.

- ✓ *Il criterio è volto ad approfondire come le strategie e i piani, sviluppati utilizzando i concetti di QT, sono basati su informazioni e dati adeguati, costituiscono la base per la definizione dei piani operativi, in che modo sono riesaminati dalla direzione e come sono diffusi all'interno e all'esterno del museo.*
- ✓ *Avere precisi obiettivi strategici di riferimento e utilizzare un processo* strutturato di sviluppo dei piani e di revisione periodica degli stessi, consente al museo di conseguire i propri obiettivi in modo più efficiente; in particolare la revisione dei piani è necessaria per verificarne l'efficacia soprattutto in rapporto ai bisogni espressi dall'utenza, che potrebbero anche determinare mutamenti e/o affinamenti dei piani stessi (vedi ad esempio come la scuola potrebbe avanzare richieste precise al museo relativamente a percorsi didattici coerenti con la programmazione scolastica).*

2a Fornire evidenza di come il museo formula strategie e piani basati su informazioni significative, ampie e correlate.

*** Evidenziare ad esempio come il museo identifica, aggrega, analizza ed utilizza le informazioni significative riguardanti:**

- **gli utenti, i fornitori*, le agenzie pubbliche e private (scuole, istituzioni culturali, associazionismo), le organizzazioni sociali e le altre organizzazioni esterne;**
 - **il personale del museo;**
 - **gli studi comparativi sugli altri musei (benchmarking *);**
 - **gli indicatori di prestazioni interne e l'analisi dei punti di forza e di debolezza;**
 - **le prestazioni dei concorrenti;**
 - **gli aspetti sociali, ambientali e giuridici del contesto in cui opera;**
 - **gli indicatori economici e demografici delle aree di riferimento.**
- ✓ *Per sviluppare strategie e piani il museo ha la necessità di avere a disposizione una serie di informazioni e dati provenienti dall'interno, ad esempio riguardanti:*
- *le collezioni (stato di conservazione/necessità relative alla conservazione delle collezioni, stato della registrazione e documentazione/ necessità di aggiornamento dei dati inventariali e di documentazione delle collezioni, condizioni di sicurezza delle collezioni, verifiche e monitoraggi, ecc.)*

- la struttura (stato della struttura, sicurezza, manutenzione ordinaria della struttura, necessità di ampliamento, ecc.)
- le conoscenze (stato della ricerca, organizzazione della documentazione, ecc.)
- lo stato della ricerca relativamente a beni del museo da parte di altre istituzioni
- i visitatori (informazioni quantitative ma anche qualitative)
- i collaboratori
- il completamento dei processi avviati
- il completo utilizzo delle risorse finanziate erogate, qualunque sia la fonte di finanziamento,
- il livello di soddisfazione del personale

e dall'esterno,
ad esempio:

- dai fornitori* di servizi
- dalle organizzazioni esterne
- le aspettative e il livello di soddisfazione degli utenti
- il numero e il tipo di critiche e/o proteste da parte dell'utenza
- la credibilità scientifica acquisita

- ✓ *Il museo elabora un programma di iniziative culturali e per l'erogazione dei servizi, che in parte rispondono a richieste provenienti dall'utenza in generale (scuola, enti locali, associazioni), in parte rispondono alla vocazione e alla natura stessa del museo (eventi espositivi legati ai filoni di ricerca approfonditi dalla direzione o dallo staff; conferenze su tematiche legate alle collezioni; eventi legati alla promozione del museo e alle varie categorie di utenti reali, ma anche potenziali).*
- ✓ *Nella ricerca dei dati, occorre evitare il rischio della 'ridondanza informativa', di acquisire cioè una mole di dati difficili da trattare e di cui non è chiara l'utilizzabilità. Perciò è importante stabilire preventivamente quali dati occorre reperire e per quali obiettivi. Successivamente i dati devono essere analizzati per verificarne l'utilizzabilità e l'affidabilità; quindi devono essere aggregati per argomento ed elaborati, avendo cura di chiarire bene anche quali sono i limiti dell'informazione che ne risulta. In molti casi è utile leggere insieme dati diversi, aggregandoli in indicatori. I dati devono essere opportunamente gestiti (per la gestione vedi Criterio 4b) e archiviati per consentire confronti nel tempo (in tal modo si alimenta il patrimonio informativo del museo).*
- ✓ *Basandosi sui dati raccolti e organizzati e tenendo ben chiari i riferimenti e gli obiettivi che si intendono ottenere, il museo deve sviluppare strategie e piani su un arco di tempo ben preciso e dettagliato deciso dal museo stesso in base alle sue necessità interne (queste riguarderanno la conservazione delle collezioni, la ricerca, la valorizzazione e la promozione del museo) o alle esigenze espresse dall'utenza (questo è il caso, per esempio, dei*

programmi didattici richiesti o concordati con la scuola o degli accordi Stato/Regione che impongono periodizzazione e tempi precisi).

- ✓ *I piani devono essere concreti e realizzabili entro le date previste e devono essere dettagliati, specificando i risultati qualitativi attesi e indicando i responsabili della loro realizzazione.*
-

2b Fornire evidenza di come il museo comunica e realizza strategie e piani.

*** Evidenziare ad esempio come il museo:**

- **comunica strategie e piani a tutto il personale;**
 - **si assicura che tutti i dipendenti abbiano compreso strategie e piani, in termini attinenti alle loro attività;**
 - **coinvolge il personale nella definizione di obiettivi e piani pratici e realistici, a tutti i livelli, in linea con il futuro indirizzo del museo;**
 - **comunica all'esterno i propri obiettivi e i piani.**
- ✓ *Le strategie e i piani per essere efficaci devono essere concreti e realizzabili, quindi compatibili con le risorse interne (soprattutto con le risorse umane) e devono tener conto delle richieste dell'utenza, soprattutto dell'utenza locale e scolastica.*
 - ✓ *La scelta delle priorità degli obiettivi, la loro temporizzazione, la individuazione dei metodi di raggiungimento degli obiettivi sono elementi che danno maggiore credibilità ai piani.*
 - ✓ *I programmi e i piani operativi sono realizzati dalle persone che lavorano nello staff e quindi è necessario che esse lavorino con convinzione e coinvolgimento; a tal fine esse devono conoscere dettagliatamente gli obiettivi che si intendono perseguire e le modalità relative.*
 - ✓ *La comunicazione di strategie e piani deve essere effettuata dai responsabili in prima persona (vedi Criterio 1a), deve essere tempestiva, coinvolgere tutto il personale e può essere fatta con modalità diverse, la cui scelta è anche funzione delle peculiarità organizzative del museo. In ogni caso la comunicazione deve essere formale (ufficiale).*
 - ✓ *Non è sufficiente comunicare con efficacia strategie e piani, ma occorre anche che i responsabili siano in grado di valutare se il personale ha pienamente compreso e condiviso le finalità del museo e gli obiettivi specifici che strategie e piani perseguono; essi devono inoltre essere in grado di valutare se il personale ha compreso come le attività che ciascuno di essi svolge possono contribuire al conseguimento degli obiettivi.*

- ✓ *Strategie e piani devono essere oggetto di comunicazione anche all'esterno, in quanto essi fanno parte integrante del servizio offerto e sono quindi un elemento qualificante del 'contratto di fornitura' del servizio. Il museo decide autonomamente in relazione ai propri scopi, alle proprie finalità istituzionali e alle aspettative esistenti le modalità più opportune per pubblicizzare all'esterno i propri programmi e le proprie strategie.*
-

2c Fornire evidenza di come il museo aggiorna e migliora strategie e piani.

*** Evidenziare ad esempio come il museo:**

- **riesamina le prestazioni raggiunte rispetto ai piani e modifica i piani stessi ove necessario;**
 - **valuta la coerenza e l'efficacia di strategie e piani;**
 - **riesamina periodicamente, aggiorna e migliora la propria strategia ed i propri piani;**
 - **assicura che i responsabili politici, gli organi dirigenti, i proprietari (se il museo è totalmente privato), gli investitori, i dipendenti e le altre parti interessate - come utenti e fornitori* - siano coinvolti nei cambiamenti di strategie e piani.**
- ✓ *Il processo di sviluppo degli obiettivi non si esaurisce con la fase di declinazione degli obiettivi particolari e assegnazione degli incarichi, ma è necessario che il museo adotti un ciclo di verifiche per assicurare che, in ogni momento, tutte le azioni e i piani siano coerenti ed efficaci rispetto al conseguimento dei risultati.*
 - ✓ *Tali verifiche riguardano sia lo stato di attuazione dei processi relativi alle azioni 'istituzionali' (conservazione, restauro, inventariazione, documentazione, ricerca, allestimento, attività didattica), sia l'efficacia dei piani e delle strategie puntate al miglioramento dell'offerta, dei servizi, alla promozione, al miglioramento dell'accesso. Nel corso di tali verifiche si potranno adottare tempestivamente tutti quei correttivi che migliorino l'efficacia e ottimizzino l'organizzazione dei settori.*
 - ✓ *Durante le verifiche la direzione può decidere di cambiare gli obiettivi per adeguarli alla realtà o per tener conto di modifiche interne o esterne sopraggiunte.*

*** Evidenziare ad esempio come il museo assicura che il personale e le altre parti interessate siano coinvolti nei cambiamenti di strategie e piani.**

- ✓ *È necessario che il museo comunichi tempestivamente i cambiamenti a tutto il personale, coinvolgendolo con le stesse modalità descritte in precedenza (vedi Criterio 2b).*
- ✓ *Per quanto riguarda gli utenti, è necessario che il museo li informi correttamente, tenendo conto delle loro caratteristiche e del contesto sociale in cui opera, e cerchi di coinvolgerli in tutti i casi in cui il loro contributo è importante per lo sviluppo di strategie e piani. Anche in questo caso, si possono utilizzare le stesse modalità illustrate in precedenza (vedi Criterio 2b).*
- ✓ *Anche i dipendenti e tutto lo staff dovranno condividere tali cambiamenti di strategie e piani, affinché siano pronti ai necessari mutamenti operativi.*

Criterio 3: Gestione del personale

In che modo il museo valorizza appieno il potenziale del personale.

- ✓ *Il Criterio individua le modalità con cui il museo si prende cura del personale e si attiva per consentire a tutti di esprimere al meglio il proprio potenziale.*
 - ✓ *Tutti i musei adottano sistemi di gestione del personale secondo gli obblighi derivanti dalle leggi, dai contratti di lavoro e dalle prassi in atto nelle diverse organizzazioni. Il modello chiede che si vada ben oltre l'ordinaria gestione e che i responsabili si occupino personalmente dei collaboratori curandone in particolare la motivazione, il coinvolgimento e lo sviluppo delle competenze.*
 - ✓ *E' indubbio che le persone sono una risorsa importante per il conseguimento degli obiettivi e dei piani del museo.*
 - ✓ *Il miglioramento continuo* delle prestazioni e dei risultati del museo è possibile solo se il personale è motivato. Il livello di motivazione è tanto più elevato quanto più:*
 - *il personale si identifica con le strategie del museo e ha, a sua volta, mansioni e obiettivi chiari e coerenti;*
 - *il personale ha la competenza e le informazioni necessarie per svolgere le proprie attività;*
 - *il museo riconosce in modo equo e tempestivo l'impegno e i risultati ottenuti dal personale;*
 - *i responsabili incoraggiano e stimolano la partecipazione del personale al miglioramento continuo anche favorendo il lavoro di gruppo come metodo di gestione di progetti e attività. Ciò comporta che anche i gruppi di lavoro definiscano chiaramente i risultati che vogliono ottenere e le modalità di verifica degli stessi.*
-

3a Fornire evidenza di come il museo prepara e riesamina i piani di impiego del personale.

*** Evidenziare ad esempio come il museo:**

- **promuove lo sviluppo delle competenze coerentemente con le proprie necessità;**
 - **prepara i piani del personale (ad esempio: formazione, attribuzione di ruoli, assegnazione di incarichi, affidamento di incarichi ad esterni) in modo coerente con le proprie strategie e i propri piani operativi.**
- ✓ *Periodicamente il museo definisce il proprio piano generale relativo agli obiettivi strategici e imposta i piani operativi conseguenti.*

- ✓ *Per poter conseguire con successo gli obiettivi, l'organizzazione museale deve poter disporre di personale adeguato.*
- ✓ *E' necessario, quindi, che i responsabili sviluppino un piano di impiego del personale coerente ed integrato con il piano generale, che consenta di avere a disposizione le competenze adatte a eseguire i piani operativi.*

Di seguito alcuni esempi di elementi che potrebbero essere inseriti nel piano:

- *previsione di utilizzo di personale esperto interno e/o esterno per la realizzazione di nuovi processi o servizi*
 - *piani di formazione e addestramento per garantire le competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi*
 - *piani di sviluppo professionali coerenti con le iniziative e gli sviluppi organizzativi previsti nei piani generali a medio e lungo termine*
- ✓ *Il piano deve anche contenere le modalità per rilevare il livello di soddisfazione di tutto il personale e i criteri per analizzare i risultati e intraprendere le necessarie azioni di miglioramento (vedi crit.7).*

***Evidenziare ad esempio come il museo concorda e riesamina gli obiettivi individuali e di gruppo, in coerenza con i propri piani.**

- ✓ *La "Gestione per Obiettivi" (Management by Objectives) ha un duplice vantaggio:*
 - *consente di focalizzare le azioni e l'attenzione del personale sulle attività fondamentali per il conseguimento degli obiettivi del museo*
 - *aumenta la motivazione degli operatori che hanno coscienza del contributo e del valore aggiunto che possono dare al conseguimento degli stessi obiettivi*
- ✓ *Il museo deve articolare gli obiettivi a cascata, partendo da quelli individuati nel Piano Generale, traducendoli in obiettivi di progetto, di gruppo e, possibilmente, in obiettivi individuali.*
- ✓ *Il processo* deve essere strutturato e reversibile: alla fine dell'anno se tutti i gruppi di lavoro raggiungeranno i propri obiettivi, i risultati attesi saranno confermati.*
- ✓ *Gli obiettivi devono essere chiari, realizzabili e misurabili.*

- ✓ *Il processo di assegnazione degli obiettivi avviene in genere secondo l'organigramma e in base alle funzioni ricoperte dalle diverse persone nel museo.*
Ad esempio:
 - tramite una o più riunioni dei responsabili (Direttore, Conservatore, Direttore Amministrativo, ecc...), con i singoli collaboratori o gruppi
- ✓ *Gli obiettivi devono essere assegnati in modo formale, secondo le prassi vigenti nell'organizzazione, soprattutto se collegati ad incentivi.*
- ✓ *Gli obiettivi devono essere rivisti periodicamente (una o più volte) nel corso dell'anno per essere confermati o variati a fronte dei risultati parziali, delle eventuali variazioni dei piani operativi e degli andamenti dei risultati.*

*** Evidenziare ad esempio come il museo valuta le prestazioni e le esigenze di sviluppo di carriera del personale.**

- ✓ *La motivazione del personale è strettamente correlata al riconoscimento del merito: chi si impegna di più e ottiene migliori risultati deve poter ottenere incentivi economici e progressioni di carriera secondo l'ordinamento del personale vigente nell'organizzazione. Questo conviene al museo perché avrà nelle posizioni chiave gli elementi migliori.*
- ✓ *Per premiare il merito è necessario che ogni museo abbia un processo*, più o meno strutturato, che consenta di effettuare la valutazione delle prestazioni in modo formale, oggettivo ed equo.*
- ✓ *Anche se gli obiettivi sono di gruppo, la valutazione delle prestazioni e delle possibilità di sviluppo deve essere effettuata a livello personale.*
Ad esempio:
 - Il museo aggiorna periodicamente la documentazione dei curricula dei propri operatori, tenendo conto dell'autoaggiornamento dei propri addetti, nonché dell'incentivazione delle competenze dovute all'esperienza professionale maturata.
 - Il museo favorisce la partecipazione a corsi di aggiornamento/formazione di chi dimostra particolare interesse e motivazione nello svolgimento del proprio ruolo

3b Fornire evidenza di come il museo assicura coinvolgimento e delega.

*** Evidenziare come il museo incoraggia il personale a prendere iniziative e a realizzare cambiamenti nell'ambito di parametri concordati.**

- ✓ *L'aspetto più importante messo in luce dal criterio è la delega, che può essere definita come una combinazione di competenza e autorità.*
- ✓ *L'attuazione della delega :*
 - *semplifica i processi decisionali, consentendo ai responsabili di concentrarsi sulle priorità*
 - *aumenta il coinvolgimento, la responsabilizzazione del personale e riduce i tempi dei singoli gruppi di lavoro.*
- ✓ *I responsabili non si spogliano della propria responsabilità, ma sono loro che, in funzione delle capacità e della competenza dei collaboratori, delegano l'autorità a prendere decisioni in ambiti più o meno ristretti, ma sempre molto ben definiti e precisi.*

Esempi di delega possono essere:

- *Autorità di autoconvocazione dei gruppi di lavoro*
- *Autorità di risolvere problemi o necessità del personale interno (organizzazione orari di lavoro, ferie, ecc.)*
- *Autorità di rappresentare il museo nelle relazioni con l'esterno in contesti definiti*
- *Autorità di delega, anche temporanea, alla sottoscrizione di documenti ufficiali*
- *Autorità di coordinamento di gruppi di lavoro per la realizzazione di progetti o attività specifiche*
- ✓ *Per quanto detto è opportuno che la delega non sempre sia solo verbale, ma che possa anche essere formalizzata con nomina, lettere personali, ordini di servizio o con procedure e documenti.*
- ✓ *E' inoltre necessario che i responsabili non si limitino a delegare, ma riesamino sistematicamente i risultati della delega stessa per deciderne il mantenimento, la riduzione o l'aumento del livello.*
- ✓ *Oltre la delega formale, i responsabili devono comunque stimolare lo spirito di iniziativa dei collaboratori perché si attivino al fine di risolvere problemi e introdurre miglioramenti nell'ambito delle proprie attività e responsabilità o per presentare suggerimenti e proposte di miglioramenti in genere.*

*** Evidenziare ad esempio come il museo realizza comunicazioni efficaci tra gli operatori: dall'alto verso il basso, dal basso verso l'alto e trasversali.**

- ✓ *La comunicazione, affinché sia efficace, deve essere un processo che parte dalla selezione delle informazioni necessarie ed opportune: è infatti oneroso sotto il profilo organizzativo e perfino controproducente "bombardare" il personale con tante informazioni, quando solo una parte di queste è effettivamente utile.*

- ✓ *È quindi necessario che i responsabili definiscano quali sono le informazioni che il personale deve avere per svolgere al meglio il proprio lavoro e quali sono le informazioni di ritorno che servono al museo per capire le necessità degli operatori.*

Ad esempio:

- le informazioni relative all'intera organizzazione del Museo vanno fornite a tutti gli operatori
- le informazioni specifiche relative ad innovazioni introdotte nel campo della funzione amministrativa non sono utili al personale di sorveglianza
- le informazioni relative ad iniziative culturali o a corsi di formazione devono essere in visione per tutti e indirizzate in particolare ai collaboratori direttamente interessati

- ✓ *E' necessario che poi vengano identificati e utilizzati i mezzi più adatti a realizzare comunicazioni efficaci.*

Le informazioni possono essere comunicate attraverso:

- riunioni plenarie con la partecipazione di tutto il personale
- riunioni che coinvolgono il personale per gruppi o individualmente
- lettere, posta informatica interna, e-mail
- albi murali, lavagne, bacheche

Le informazioni di ritorno dal personale possono essere ottenute, ad esempio, attraverso:

- sessioni di domande-risposte inserite nelle varie riunioni
- commenti raccolti dai responsabili durante i lavori di gruppo
- strumenti che diano al personale la possibilità di esprimere la propria opinione direttamente o in modo anonimo

- ✓ *Le informazioni di ritorno devono essere aggregate e analizzate dai responsabili evidenziati nell'organigramma, che devono decidere se e quali interventi intraprendere.*

- ✓ *L'ultima fase del processo* è quella di valutare l'efficacia della comunicazione e il metodo più semplice e più efficace per farlo è quello di inserire domande specifiche nel questionario di rilevazione della soddisfazione del personale (vedi Criterio 7a).*

- ✓ *Per il Modello TQM la soddisfazione del personale, insieme alla soddisfazione degli utenti, è un requisito fondamentale per il conseguimento degli obiettivi del museo. È necessario quindi che i responsabili sviluppino iniziative sistematiche ed efficaci per misurarla, controllarla e migliorarla (gli strumenti di indagine possono essere diversi, quali focus group, interviste strutturate, questionari. (vedi Criterio 7).*

- ✓ *Il modo più semplice, completo ed efficace per misurare la soddisfazione del personale è quello di somministrare periodicamente, ad esempio una o due*

volte l'anno, un questionario a tutti i dipendenti, utilizzando modalità tali da consentire il mantenimento dell'anonimato.

- ✓ *Il questionario deve evidenziare tutti i principali fattori di soddisfazione e motivazione (vedi gli esempi del Criterio 7a) e deve essere articolato in modo adeguato, evitando di formulare domande dirette e inserendone alcune di verifica.*
- ✓ *Per questo motivo si consiglia ai musei che non hanno nel loro organico competenze specifiche per la preparazione dei questionari, di utilizzare questionari già pronti o di cercare supporto esterno, ad esempio tramite:*
 - società specializzate o consulenti
 - associazioni di settore o di categoria
 - centri di ricerca, progetti di benchmarking*, Uffici Studi, Agenzie del territorio, ...
 - esperienze di formazione
 - esperienze di altri musei
- ✓ *Tenendo conto della tipicità del museo, i responsabili devono poi definire gli indicatori di soddisfazione, che vanno segmentati su aree specifiche, per poter intervenire su quelle più critiche in modo efficace e puntuale.*

*** Evidenziare ad esempio come il museo coinvolge tutto il personale (sia individualmente sia come gruppi) nelle attività di miglioramento continuo*.**

- ✓ *Il coinvolgimento del personale nel processo di miglioramento continuo contribuisce sia all'efficacia e all'efficienza del servizio sia all'aumento della soddisfazione dei clienti.*
- ✓ *Per raggiungere questi risultati è necessario che gli operatori abbiano evidenza che le loro idee, suggerimenti, proposte siano richieste espressamente dalla Direzione e dai responsabili come parte integrante della loro attività professionale e che vengano tempestivamente analizzati e, in caso di valutazione positiva, siano applicati rapidamente per cogliere i massimi vantaggi.*
- ✓ *Infine è necessario che l'impegno e l'iniziativa dei collaboratori siano adeguatamente riconosciuti. (vedi Criterio 3a)*

Quindi il museo deve sviluppare programmi ben strutturati quali ad esempio:

- programma suggerimenti o "cassetta delle idee": tutti possono fare proposte di miglioramento che vengono valutate dai responsabili delle aree a cui i suggerimenti si riferiscono
- gruppi di miglioramento permanenti
- gruppi di miglioramento ad hoc che vengono formati per problemi specifici sulle aree di criticità rilevate dagli utenti nelle indagini di customer

satisfaction ma anche dai dipendenti nei sondaggi sulla soddisfazione del personale interno.

Criterio 4: Risorse

Come il museo gestisce le risorse, in modo efficace ed efficiente.

- ✓ *Il criterio è relativo a come le risorse finanziarie, informative, i materiali e l'applicazione delle tecnologie sono gestite, utilizzate e preservate a supporto delle strategie, degli obiettivi e del continuo miglioramento dei risultati.*
-

4a Fornire evidenza di come il museo gestisce le risorse economiche e finanziarie.

*** Evidenziare ad esempio come il museo:**

- **finanzia le attività e i progetti in modo efficiente nel breve e nel lungo termine;**
 - **destina e utilizza le risorse economiche per sostenere le strategie e i piani operativi;**
 - **valuta le decisioni d'investimento;**
 - **gestisce i rischi.**
- ✓ *Per consentire alle persone che lavorano nel museo di svolgere le attività e per attuare i processi occorre che vengano predisposte anche le necessarie risorse materiali come edifici, attrezzature, sistemi informatici e altro.*
 - ✓ *Quindi il museo deve gestire le proprie risorse finanziarie in modo tale da poter sostenere, tramite i necessari investimenti, i piani e le strategie.*
 - ✓ *È necessario che il museo metta a punto e utilizzi un sistema ordinato e completo per la gestione delle risorse finanziarie che comprenda ad esempio i seguenti aspetti:*
 - Definizione di criteri da utilizzare per impostare la gestione delle risorse finanziarie e dei parametri chiave di misura e controllo, ad esempio:
 - coerenza con le finalità e gli obiettivi
 - coerenza con i piani
 - rapporto costi / benefici
 - Definizione dei criteri su cui basare le decisioni di allocazione delle risorse
 - Definizione di requisiti specifici per giustificare e approvare gli investimenti, anche in strumenti, coerenti con gli obiettivi strategici che il museo si è dato e con la situazione finanziaria generale
 - Definizione dei criteri per introdurre eventuali correzioni nel corso dell'anno finanziario
 - Utilizzo di controlli effettuati da enti esterni
 - Revisione periodica delle strategie finanziarie per introdurre eventuali correzioni, per decidere iniziative di miglioramento

- ✓ *Una significativa opportunità per contenere e ridurre, anche in modo consistente, i costi è l'utilizzo del costo della qualità* o del costo della non qualità* come strumenti di gestione finanziaria.*
Ad esempio: Come costo della qualità può intendersi, nel caso della produzione di una pubblicazione a stampa, l'obbligatorietà di una verifica a più mani dei contenuti- il che produce costi -, ma può forse ampiamente compensare eventuali costi derivanti da errori, successivi rifacimenti, ritardi nell'uscita, danni all'immagine dell'istituzione, ecc.
 - ✓ *Il museo dovrebbe organizzarsi per misurare questi costi, per analizzarli e introdurre azioni di miglioramento.*
-

4b Come il museo gestisce le risorse informative.

*** Evidenziare ad esempio come il museo:**

- **assicura che ciascuno abbia le informazioni adeguate per svolgere il proprio lavoro e assicura che gli indicatori siano ben definiti e visibili;**
 - **assicura che le informazioni più significative (relative a prodotti, prestazioni di processo*, dipendenti, fornitori*, utenti, ecc.) siano prontamente accessibili in base alle necessità;**
 - **assicura accessibilità, sicurezza, riservatezza ed accuratezza nelle informazioni, attenendosi alle norme vigenti.**
- ✓ *I dati e le informazioni sono indispensabili per gestire le attività del museo.*
 - ✓ *Il museo deve definire quali sono i dati e le informazioni che servono a tutti i dipendenti
per svolgere le attività assegnate e, in particolare, ai responsabili per controllare, gestire i processi e prendere le decisioni.*
 - ✓ *Le informazioni e i dati devono essere scelti in modo mirato al conseguimento degli obiettivi strategici, per lo sviluppo e la realizzazione delle strategie e dei piani operativi e per la gestione e il miglioramento dei processi chiave*.*

Inoltre occorre tener conto che la gestione dei dati costa e quindi è opportuno che non vengano prescelti il maggior numero di dati possibili, ma soltanto i dati indispensabili che servono e che saranno veramente utilizzati dal personale a tutti i livelli perché aiutino il personale a gestire e svolgere con maggior efficacia il loro lavoro.

- ✓ *Il museo deve:*
 - *riconoscere che i dati e le informazioni sono una risorsa;*
 - *identificare quali sono i dati e le informazioni importanti;*
 - *decidere quali sono i più importanti e come gestirli;*

- *individuare da dove si traggono e a che cosa servono;*
- *verificare che siano corretti, accurati e aggiornati;*
- *aggregarli in indicatori;*
- *definire i responsabili di questi dati, informazioni, indicatori, che abbiano il compito di raccogliarli, gestirli e metterli a disposizione degli utenti, all'interno o all'esterno dell'organizzazione;*
- *mettere a punto un sistema ordinato per la gestione, dove siano identificati i mezzi necessari per mettere a disposizione delle persone tutti i dati e le informazioni che servono per svolgere le attività di pertinenza;*
- *garantire la protezione, la riservatezza e la sicurezza dei dati.*

Esempio di gestione di dati o informazioni:

- *indirizzario*
- *dati relativi ai bisogni degli utenti*
- *indicatori relativi alla soddisfazione degli utenti*
- *informazioni relative ai consumi culturali nell'area di riferimento*
- *dati relativi ai flussi turistici della zona*
- *calendario della programmazione culturale delle istituzioni, associazioni, ecc. del territorio*

- ✓ *I mezzi per la diffusione devono essere tali da garantire che tutti i dipendenti abbiano a disposizione i dati e le informazioni facilmente e tempestivamente.*
- ✓ *L'utilizzo di un sistema informatico diffuso in tutto il museo e che preveda l'accesso di tutti i dipendenti è il modo migliore per assicurare:*
 - *tempestiva accessibilità alle informazioni,*
 - *possibilità di mettere a disposizione in tempo reale tutti i cambiamenti,*
 - *sicurezza e privacy: i dati e le informazioni vanno classificate in base sia alle necessità del personale, al quale è possibile assegnare opportune chiavi d'accesso, sia alla riservatezza.*
- ✓ *In ogni caso i responsabili devono assicurare che i dati immessi nel sistema informatico siano accurati e affidabili.*

4c Fornire evidenza di come il museo gestisce fornitori* e materiali.

*** Evidenziare ad esempio come:**

- **sono gestite le relazioni con i fornitori, in coerenza con le strategie ed i piani operativi;**
- **il museo gestisce la selezione dei fornitori e misura la qualità* delle forniture e le prestazioni dei fornitori.**

- ✓ *Come già anticipato nel Criterio 2a, le capacità e le potenzialità dei fornitori* di servizi e di materiali costituiscono parte integrante delle*

strategie e dei piani del museo, dato che le loro prestazioni sono un fattore chiave per soddisfare i requisiti degli utenti e contenere i costi.

- ✓ *E' quindi comprensibile come sia necessario definire un chiaro processo di gestione dei fornitori, basato criteri di scelta imparziali e trasparenti, su precisi requisiti contrattuali, su sistemi di misura e controllo delle prestazioni e su rapporti di collaborazione.*

Queste modalità di gestione dei fornitori sono molto efficaci ma anche costose, per cui potrebbe essere opportuno non applicarle a tutti i fornitori, ma solo a quelli strategici per realizzare i piani del museo.

- ✓ *Il museo potrebbe quindi individuare i fornitori di servizi con i quali sviluppare anche un rapporto di partnership, mentre con gli altri fornitori il rapporto sarà prevalentemente di tipo contrattuale.*

I criteri per la scelta dei fornitori di servizi, oltre ad essere in linea con la normativa vigente, dovrebbero tenere in considerazione gli obiettivi strategici, i piani operativi, le necessità del museo e i livelli di prestazione dei fornitori stessi.

- ✓ *E' necessario poi mettere a punto un processo di gestione dei fornitori, articolato secondo le seguenti fasi principali:*

- *selezione basata su:*
 - *normativa vigente;*
 - *requisiti generali (organizzazione, solidità finanziaria);*
 - *requisiti tecnico qualitativi (capacità di progettazione e innovazione, controlli di processo*, ecc.);*
 - *requisiti logistici (capacità di reagire alla variazione della domanda, tempi di consegna, ecc.);*
- *documentazione che evidenzi la capacità del fornitore di raggiungere i requisiti del museo;*
- *definizione di contratti chiari, precisi e coerenti con i piani del museo;*
- *gestione dei rapporti in un'ottica di collaborazione, partnership con l'obiettivo di condividere i rischi e i benefici.*

Iniziative di partnership sono ad esempio:

- *coinvolgimento di esperti esterni nella progettazione di nuovi prodotti o servizi (rivista del museo, sito web)*
- *contratti a lungo termine, ordini aperti*
- *progetti congiunti di miglioramento (benchmarking* – progetti in rete, ecc.)*
- *coinvolgimento dei fornitori nella progettazione e realizzazione di prodotti (collane editoriali, ecc.)*

- coinvolgimento dei fornitori nei programmi di aggiornamento e di formazione
 - misura e valutazione delle prestazioni dei fornitori; il museo deve identificare gli indicatori significativi (vedi Criterio 9b), aggiornarli e rivederli periodicamente per valutare la prestazione dei fornitori e richiedere eventuali azioni;
 - controllo dei fornitori tramite verifiche sulle consulenze date.
- ✓ Il parco fornitori va rivisto periodicamente per assicurare la coerenza con i piani del museo.

*** Evidenziare ad esempio come vengono gestiti e ottimizzati i materiali a magazzino.**

- ✓ Un museo può avere a magazzino tre tipologie di materiali:
- opere, reperti (che vanno gestiti con riferimento alla normativa e agli standard nazionali e internazionali relativi alla conservazione, anche preventiva, ecc.);
 - strutture di allestimento e strutture espositive (che vanno gestite in modo adeguato per impedirne il degrado e garantirne il riuso);
 - materiali di consumo (la cui gestione dovrà essere particolarmente accurata nel caso in cui si tratti di materiali degradabili o soggetti a scadenza).

*** Evidenziare ad esempio come viene ottimizzato l'uso delle materie prime per ridurre l'impatto ambientale.**

- ✓ L'ottimizzazione dell'utilizzo delle materie prime consente la riduzione dei costi e degli impatti sull'ambiente.
- ✓ Il museo dovrebbe avere una cura particolare per la gestione di quelle materie prime (prodotti chimici ad uso dei laboratori- toner della fotocopiatrice, ecc.) che possono causare danni all'ambiente.

*** Evidenziare ad esempio come vengono tutelate e riciclate le risorse naturali non rinnovabili e vengono minimizzati gli sprechi.**

- ✓ Il museo, come tutte le imprese di servizi, può non solo ridurre i consumi di energia elettrica, acqua, carta e provvedere alla raccolta differenziata dei rifiuti, ma anche diffondere questa cultura tra il personale.

- ✓ *Inoltre la riduzione dei consumi e dei rifiuti consente anche di contenere i costi, a volte anche in modo significativo. Occorre quindi valutare i ritorni di possibili investimenti.*

Ad esempio :

- utilizzo di interruttori fotosensibili
 - utilizzo di interruttori a tempo nelle aree dei servizi
 - sensibilizzazione dei dipendenti al risparmio energetico ed uso di appositi cartelli
 - per minimizzare i costi si può ipotizzare che più musei facciano ordini comuni di materiali di consumo
 - per ridurre il consumo di carta si può utilizzare carta riciclata
- ✓ *Per ottenere risultati significativi è necessario che queste iniziative e programmi siano organizzate e continue nel tempo, piuttosto che sporadiche o occasionali.*

4d Fornire evidenza di come il museo gestisce al meglio le altre risorse:

*** Evidenziare ad esempio come il museo gestisce al meglio le collezioni.**

Ad esempio tramite:

- una organizzata e corretta politica di incremento delle raccolte;
- la conservazione (con un corretto monitoraggio e nel rispetto di standard unanimemente riconosciuti e sviluppati in ambito nazionale e internazionale e tramite l'utilizzo di impianti di allarme, antincendio, antifurto ecc. per garantire la protezione delle opere, ad esempio standard ICCROM);
- la corretta gestione degli archivi di documentazione curandone l'integrazione con quelli di altre istituzioni presenti sul territorio;
- l'ordinamento (inventario, precatalogazione, catalogazione nel rispetto della normativa vigente e degli standard di documentazione unanimemente riconosciuti e sviluppati in ambito nazionale e internazionale);
- la valorizzazione (attraverso la ricerca, la elaborazione di apparati didattici e didascalici a corredo delle opere, tramite l'esposizione, la didattica, i prestiti, ecc.).

*** Evidenziare ad esempio come il museo gestisce al meglio l'edificio e gli spazi.**

Ad esempio tramite:

- la manutenzione ordinaria
- la manutenzione straordinaria
- il monitoraggio del deterioramento a causa di inquinamento o altro

- la conservazione preventiva
- la presenza di impiantistica
- la predisposizione di un adeguato sistema di sicurezza
- l'adeguamento per favorire l'accessibilità
- l'organizzazione degli spazi interni per riflettere adeguatamente le funzioni e le attività del museo (es. spazi per mostre temporanee o per eventi, sala convegni con accesso indipendente, ristorante accessibile anche dall'esterno, ecc.)
- un adeguato utilizzo degli spazi esterni (cortile, giardino, altri spazi all'aperto)

*** Evidenziare ad esempio come il museo utilizza al meglio impianti e strumenti.**

- ✓ *Il museo deve ottimizzare l'uso degli impianti, degli strumenti, degli equipaggiamenti di qualsiasi tipo, tramite la manutenzione ordinaria, straordinaria e il rinnovamento dei medesimi.*

*** Evidenziare ad esempio come il museo:**

- **identifica e valuta nuove tecnologie emergenti di diretto interesse;**
 - **mette a frutto e gestisce al meglio le nuove tecnologie.**
- ✓ *L'impiego di tecnologie avanzate rappresenta un fattore decisivo per migliorare la gestione interna, valorizzare il patrimonio di conoscenze del museo, ampliarne l'utenza anche remota, favorire la messa in rete di informazioni. Tra le tecnologie vanno considerate:*
 - *gli strumenti tecnologici di supporto all'accesso, alla conoscenza e alla documentazione delle collezioni;*
 - *sistemi informativi per la gestione del personale, la contabilità, ecc.;*
 - *tecnologie innovative finalizzate alla conservazione o all'esposizione delle collezioni.*
 - ✓ *E' necessario quindi che i responsabili in sede di pianificazione (vedi Criterio 2a), prevedano le risorse necessarie per sviluppare nuove tecnologie o per individuare le tecnologie emergenti, valutarne il potenziale impatto sulle aspettative dell'utente e, in caso di valutazione positiva, utilizzarle nel modo più estensivo possibile.*
 - ✓ *Il museo deve inoltre assicurare che lo sviluppo delle competenze e delle capacità del personale sia coerente con l'evoluzione delle tecnologie, ad esempio pianificando corsi di formazione adeguati per il personale coinvolto nell'utilizzo delle nuove tecnologie.*

*** Evidenziare ad esempio come il museo gestisce al meglio la proprietà intellettuale, le conoscenze, l'innovazione.**

✓ *Attraverso la ordinaria attività di studio, ricerca, pubblicazione, il museo sviluppa conoscenza e innovazione. Questo patrimonio intellettuale va protetto, tutelato e messo a frutto, anche sulla base della normativa vigente relative al diritto d'autore, tramite ad esempio:*

- iniziative per permettere ai collaboratori con doti di creatività di esprimersi compiutamente;
- la stipulazione di contratti adeguati con fornitori* d'opera intellettuale, per garantire al museo il pieno utilizzo dei materiali commissionati all'esterno (testi, immagini fotografiche, video, ecc.)
- l'elaborazione di tariffari per la vendita dei diritti di riproduzione delle opere facenti parte delle collezioni, o per l'utilizzo di testi o altri materiali sviluppati dal museo, qualunque ne sia il supporto (cartaceo, fotografico, digitale, ecc.).

Criterio 5: Sistema Qualità* e Processi

Come il museo produce valore per gli utenti attraverso la gestione del proprio Sistema Qualità e dei processi.

- ✓ *Nell'ambito della erogazione di servizi e produzioni culturali si va sempre più affermando la centralità dell'utente, inteso nella sua complessità di fruitore reale o potenziale dell'offerta pubblica. Questo deriva anche dall'affermarsi progressivo di una cultura che chiede a tutte a tutte le istituzioni di servizio, pubbliche e private, di rendere conto dell'utilizzo delle risorse, dimostrando che quanto viene investito da una comunità di contribuenti si trasforma in una serie di iniziative (che vanno dalle attività scientifiche e culturali, ai servizi alla persona e alla promozione sociale) a vantaggio di quella stessa comunità e condivisibile da comunità più ampie. Nel caso del museo, questa crescita di una nuova cultura gestionale obbliga il museo che voglia svolgere un ruolo culturalmente e socialmente rilevante ad uscire dalla propria auto-referenzialità per considerare in modo sempre più preciso e circostanziato le esigenze della propria utenza reale o potenziale.*
-

5 a Fornire evidenza di come il museo focalizza la propria attenzione sull'utente.

- ✓ *La prima azione su cui si deve concentrare lo staff museale è, dunque, quella di far sentire l'utente importante in quanto ogni attività del museo è rivolta alla sua soddisfazione e a stabilire un rapporto di fidelizzazione. Per raggiungere questo obiettivo, che deve essere espresso almeno nella mission*, sarà necessario individuare strumenti e strategie affinché l'offerta dei servizi museali sia adeguata alle esigenze e alle aspettative sia del ruolo che il museo stesso intende svolgere nella comunità sia del pubblico. Vi deve essere quindi un miglioramento continuo del processo gestionale per rispondere alle esigenze degli utenti e alle necessità del museo, deve essere attivata una formazione del personale ai fini di una gestione partecipativa; lo staff museale, infine, deve essere in grado di dimostrare capacità di raccordarsi con partners e creare un sistema di idee e di attività, azione con la quale è possibile misurare il superamento della logica auto-riferita.*

Ad esempio:

- *Visibilità (tramite un opuscolo o un pannello all'ingresso del museo) della mission*, del complesso delle attività gestionali, culturali, educative, dei servizi erogati*
- *Analisi e condivisione da parte del personale museale degli aspetti gestionali rivolti all'utenza (anche tramite verifiche periodiche in briefing)*
- *Individuazione di obiettivi specifici nell'ambito delle azioni di analisi dell'utenza attivate*
- *Individuazione di possibili strategie di condivisione tra museo ed amministrazione di riferimento o tra museo e museo o tra museo e*

società di indagini demoscopiche per la uniformità di rilevazione dei dati

- Formazione di personale adibito alla rilevazione dei dati sull'utenza, alla loro analisi ed elaborazione

*** Evidenziare ad esempio come il museo analizza le esigenze degli utenti.**

- ✓ *E' necessario che il museo senta come una attività inerente alla propria missione* l'analisi volta ad identificare le diverse tipologie dei suoi visitatori e a raccogliere informazioni in merito alle aspettative degli utenti attuali e potenziali e sulle richieste che provengono dalla comunità, sia locale che esterna. Perché questa consapevolezza sia possibile bisogna che il museo senta di essere una istituzione rivolta non solo a conservare le testimonianze materiali aventi valore di civiltà, ma anche a erogare paritariamente i propri servizi avendo come obiettivo la propria funzione educativa.*

Ad esempio, mediante:

- Rilevazioni svolte dal museo o dall'amministrazione di riferimento (in collaborazione con Regione, Università e Società di Indagini demoscopiche interessate a questo tipo di ricerche) per analizzare i consumi culturali del territorio, ai flussi turistici, ecc.; Questionari somministrati direttamente ai visitatori dei musei o agli utenti potenziali individuati in altre sedi (biblioteche, uffici pubblici, negozi, ecc.). Analisi di dati specifici sugli utenti (provenienza, livello di istruzione, gradimento dei servizi del museo, ecc.)
- Studio di pubblicazioni specializzate nella analisi della fruizione museale
- Riunioni programmate con responsabili di categorie di utenti (scuole, università, associazioni di volontariato, istituzioni culturali, rappresentanti dei consumatori, ecc.) per conoscere:
 - il livello di conoscenza e la valutazione del museo e delle sue attività
 - le aspettative nei confronti del museo
 - l'interesse per nuove attività e nuovi servizi
- ✓ *L'azione di raccolta dei dati deve essere programmata e scadenzata; deve essere caratterizzata da scientificità nella rilevazione e nella lettura delle informazioni. I dati e le informazioni devono, successivamente, essere aggregati, analizzati e utilizzati nelle fasi di definizione e revisione delle strategie gestionali del museo. La ricerca sugli utenti è una azione che rende visibile due particolari caratteristiche dell'odierno museo: è un servizio pubblico (nella accessibilità, fisica ed intellettuale, alla visione e alla comprensione di opere un tempo di proprietà e godimenti elitari) ed è un centro di offerta di servizi (dalle più visibili quali mostre e conferenze, alle attività didattiche scolastiche e per adulti fino all'uso di biblioteche, archivi, depositi, consulenze peritali) che richiede un articolato processo di erogazione (individuazione/analisi dei bisogni dell'utente, individuazione e*

valore delle risorse, monitoraggio programmato e costante sia della qualità del servizio sia del gradimento dell'utente).

*** Evidenziare come il museo cerca informazioni di ritorno dagli utenti al fine di migliorare i suoi servizi e prodotti.**

- ✓ *Il processo* che risponde alla scelta da parte del museo di focalizzare la propria attenzione sull'utente nasce dalla consapevolezza acquisita di avere un ruolo culturale, formativo e sociale nella comunità. Occorre, pertanto, che i servizi offerti rispondano alle reali esigenze degli utenti rispecchiandone identità e caratteristiche; esse vanno indagate ascoltando gli utenti stessi perché diventino prima elementi della progettazione, accanto alle esigenze scientifiche e divulgative, e poi specifiche di controllo, attuato con la raccolta e l'analisi della risposta. E' la risposta degli utenti che può validare l'intero processo gestionale del museo confermando l'equilibrio tra le aspettative dell'utenza e l'efficacia dei programmi culturali ed educativi. Attraverso l'espressione dei suoi giudizi sul grado di rispondenza alle sue aspettative culturali, formative e sociali, l'utente contribuisce a fornire al museo gli strumenti per migliorare progressivamente la sua offerta.*

Metodi attivabili per la raccolta delle informazioni sono:

- Predisposizione di un 'libro/registro dei visitatori' per la raccolta di commenti vari
 - Questionari per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (da restituire alla reception o compilati con l'assistenza di personale specializzato)
 - Predisposizione di modulistica per la raccolta dei reclami e/o dei suggerimenti
 - Attivazioni di spazi comunicativi per facilitare l'invio di informazioni e l'espressione dei reclami: recapito telefonico, casella postale elettronica nel sito del museo, orari di ricevimento con il personale direttivo
 - Incontri mirati al contatto con il pubblico (conferenze di presentazione delle attività del museo, seminari di aggiornamento per particolari categorie di utenti, ecc.) per lo scambio di informazioni
- ✓ *I metodi scelti devono avere lo scopo di prevenire e dirigere le esigenze ed i problemi espressi dagli utenti e non limitarsi a reagire a casi problematici consolidati, come accade con i reclami.*

*** Evidenziare come il museo misura e controlla l'andamento della soddisfazione degli utenti.**

- ✓ *La soddisfazione dell'utente è la rispondenza rilevata dall'utente stesso tra il livello della qualità del servizio percepita e quella attesa.*

- ✓ *Conoscere e misurare la soddisfazione dei visitatori, costruendo appositi indicatori comparati, è decisivo non solo per la gestione dell'utenza ma soprattutto per selezionare opportunità di miglioramento nell'ottica della crescita della domanda (sia ampliando il numero degli utenti, sia facendo tornare quelli che hanno già visitato il museo).*
- ✓ *Le caratteristiche del servizio fornito e le componenti della relazione con l'utente costituiscono le leve della soddisfazione; misurandole si potrà comprendere come ciascuna di esse viene valutata e come concorre alla formazione del giudizio complessivo di gradimento. E' opportuno tenere presente che le aspettative dell'utente possono essere notevolmente influenzate da fattori etero-riferiti: confronto con prestazioni fornite da altri musei operanti nello stesso ambito geografico o simili per caratteristiche tipologiche; cultura museologica; idea personale di museo.*
- ✓ *Il museo deve adottare una metodologia scientifica per misurare periodicamente e regolarmente il livello di soddisfazione degli utenti, relativamente alle caratteristiche del servizio offerto. L'efficacia di una analisi dei dati raccolti si evidenzia anche dalla possibilità di confronto con i dati di altri musei: per questo è importante studiare la possibilità di condividere con altri musei il metodo e la tecnica di rilevazione.*

Ad esempio:

- Questionari per la rilevazione della *customer satisfaction*, anche tramite appositi programmi software condivisi da altri musei al fine di ottenere una uniforme raccolta di informazioni
- Questionari per gli utenti dei servizi regolamentati (laboratori didattici, di restauro, fototeche, biblioteche, ecc.)
- Questionari annuali inviati agli enti e alle associazioni con i quali solitamente il museo collabora nelle iniziative culturali e formative
- Questionari rivolti a specifiche categorie di utenti: le scuole, i turisti, i cittadini locali, i non-visitatori, la comunità scientifica, etc.
- Indagini settoriali svolte dai gestori o referenti di alcuni servizi museali: caffetteria e punti ristoro; gestione della sicurezza; bookshop, ecc.

*** Evidenziare come il museo sviluppa attivamente rapporti di partnership con gli utenti.**

- ✓ *Lo staff museale deve innanzitutto acquisire la consapevolezza sia che il museo è una istituzione al servizio della società e del suo pubblico sia che vi sono tanti pubblici quanti sono i modi e i motivi per i quali ci si serve del museo.*
- ✓ *Per mantenere sempre alta ed aggiornata l'attenzione nei confronti di tutte le utenze possibili, il museo deve instaurare e sviluppare rapporti di collaborazione e di partnership con agenzie/associazioni/centri che rappresentano gruppi settoriali di utenza (scuole, sindacati,*

associazioni di categoria, università, studiosi, collezionisti, ecc.). E' una modalità efficace per capire come fornire valore aggiunto e per far conoscere all'utente le proprie potenzialità.

Instaurare e sviluppare, ad esempio:

- il mutuo e sistematico scambio di informazioni sui programmi annuali e pluriannuali, sui progetti, gli sviluppi, le ricerche, le strumentazioni che possano eventualmente essere condivisi ai fini educativi, culturali e sociali
- la progettazione di attività educative in collaborazione con la scuola, i centri di formazione professionali, le associazioni di operatori didattici
- la realizzazione di attività di stage con le università per lo sviluppo di ricerche museali
- il potenziamento dell'offerta di risorse strumentali ed umane in azioni di partenariato
- la fornitura di consulenze scientifiche tramite il personale museale che si reca nelle istituzioni richiedenti
- organizzazione di attività seminariali e di educazione permanente, in collaborazione con enti della formazione

*** Evidenziare come il museo esplora le esigenze latenti degli utenti per sviluppare l'innovazione.**

✓ *Per rispondere ai bisogni della realtà in continua evoluzione il museo deve essere in grado di anticipare le esigenze degli utenti effettivi e, in generale, del bacino di utenza potenziale. Indagini di mercato hanno, infatti, dimostrato che, mentre la soddisfazione dell'utente è moderata quando vengono soddisfatte le sue esigenze esplicite, la soddisfazione aumenta quando l'offerta supera o anticipa le sue aspettative. Il museo deve, quindi, promuovere iniziative per individuare le esigenze degli utenti al di là di quanto esplicitamente richiesto dagli stessi: quelle che sono definite come esigenze implicite o latenti.*

- Ad esempio:
- Aggiornamento costante dello staff direttivo sui temi della soddisfazione del pubblico tramite: partecipazione a corsi/conferenze di settore, acquisizione di pubblicazioni specifiche, frequentazione di corsi universitari dedicati al tema
- Promozione di studi e ricerche sull'utenza potenziale tramite: attività di stage, incarichi esterni a società di indagini demoscopiche
- Ideazione di attività innovative nella promozione del museo: apertura in orari solitamente non attivati; allestimento di performance artistiche inusuali e non tradizionali; erogazione gratuita di card per l'ingresso facilitato a particolari categorie di utenti
- Confronto con la gestione del pubblico di altri musei e di altre istituzioni culturali

✓ *Le modalità da adottare per individuare le esigenze latenti sono sostanzialmente simili a quelle già descritte nella prima parte di questo sottocriterio. Nella logica dell'approccio, tuttavia, viene*

richiesto uno sforzo maggiore e, per tale motivo, anche nell'analisi dell'utenza potenziale risultano particolarmente utili i rapporti di collaborazione e di partnership.

5 b Fornire evidenza di come il museo gestisce il proprio Sistema Qualità*.

Questo sottocriterio è al momento in via di definizione, anche in attesa che meglio vengano definiti, a livello nazionale o da parte delle singole Regioni, gli standard di riferimento specifici per il settore museale.

5c Fornire evidenza di come il museo gestisce i propri processi chiave* per lo sviluppo e la realizzazione di servizi.

- ✓ *Una chiara e puntuale gestione dei processi chiave assicura al museo la praticabilità di una produttiva analisi dei risultati raggiunti, in quanto, per la realizzazione di processi di miglioramento, è necessario poter disporre di descrizioni puntuali e aggiornate dei processi.*
- ✓ *Un processo* per essere gestito deve avere un responsabile, input e output misurabili, confini definiti e deve essere facilmente adattabile ai cambiamenti.
E' anche opportuno ricordare che le procedure non sono processi, ma sono comunque una componente fondamentale dei processi stessi.*
- ✓ *Si può quindi affermare che ogni attività, più o meno complessa, del museo può essere al limite considerata come un processo, anche se in genere si tende a considerare come tali solo insiemi strutturati di operazioni.*
Esempi di processo sono i seguenti:
 - Progettazione e realizzazione di una mostra temporanea
 - Pianificazione e realizzazione di attività (es. catalogazione, campagne fotografiche, interventi di restauro, interventi di manutenzione ordinari e straordinari, ecc.)
 - Sviluppo di nuovi prodotti e servizi
 - Promozione (realizzazione campagne pubblicitarie, marketing)
 - Gestione dei fornitori*
 - Gestione del personale
 - ...
- ✓ *La corretta gestione del museo avviene attraverso :*
 - *la definizione di tutti i processi;*

- la loro descrizione in documenti chiari e precisi con particolare riferimento alla gestione degli indicatori di controllo, soprattutto quelli critici;
- l'identificazione dei responsabili di gestione di processo.

*** Evidenziare ad esempio come il museo identifica le persone responsabili dei processi chiave*, padroneggia i livelli di prestazione dei propri servizi e tiene una descrizione aggiornata dei processi.**

- ✓ *Il museo deve definire anzitutto la mappa o l'elenco dei suoi processi/servizi e, dopo averli attentamente analizzati in confronto con le proprie strategie e piani, deve identificare i processi/servizi che maggiormente contribuiscono al conseguimento dei suoi obiettivi.*

La scelta dei processi chiave è necessaria perché una gestione contemporanea ed efficace di tutti i processi è troppo onerosa.*

Questa fase di scelta è molto importante e può essere effettuata soltanto dai responsabili del museo, utilizzando criteri e modalità ben precise.*

- ✓ *Il secondo passo è quello di scegliere un responsabile per ogni processo che il museo vuole governare.*

Per poter gestire con efficacia i processi, i responsabili devono avere responsabilità gestionali, organizzative e deleghe ben definite.

Le responsabilità possono ad esempio essere:

- Descrizione del processo e definizione dei punti di controllo o indicatori e dei relativi obiettivi
- Identificazione delle procedure e della documentazione di processo
- Riesami periodici per l'analisi dei risultati a confronto con gli obiettivi e per decidere le eventuali azioni da intraprendere a livello di processo o di area (monitoraggio)
- Gestione, aggiornamento e miglioramento del processo

- ✓ *I risultati degli indicatori dei processi chiave* e le eventuali azioni devono essere rivisti periodicamente.*
- ✓ *Per quanto riguarda le verifiche di efficienza delle modalità con cui il museo gestisce i processi, vedi Criterio 1a .*
- ✓ *Questi approcci possono sembrare a una prima analisi ridondanti e in parte burocratici in realtà lo possono diventare se non si affrontano con metodologie semplici ed efficaci.*

*** Evidenziare ad esempio come il museo gestisce lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi al fine di soddisfare e anticipare le esigenze degli utenti.**

- ✓ *L'analisi dei bisogni, delle aspettative, delle esigenze latenti degli stakeholder comporta necessariamente una risposta da parte de museo. L'introduzione di nuovi prodotti e servizi, necessari per rendere il museo competitivo, deve essere gestita attraverso una procedura ben definita che permetta di controllare se le caratteristiche delle proposte innovative sono correlate con le informazioni e i dati provenienti dall'utenza (famiglie, agenzie territoriali*, mondo della scuola, mondo del lavoro e dell'impresa, visitatori, ecc).
L'adozione degli standard descritti nella norma ISO 9000 può garantire una corretta gestione delle innovazioni.*
- ✓ *Il museo deve essere competitivo non soltanto per le caratteristiche del prodotto/servizio, ma anche per i tempi di sviluppo, soprattutto in un periodo caratterizzato da un sempre più rapido sviluppo tecnologico e del mercato culturale e turistico.*

5d Fornire evidenza di come il museo gestisce il processo di miglioramento continuo*.

- ✓ *I processi di miglioramento richiedono la definizione di strumenti di analisi dell'utenza e dei suoi bisogni, di indicatori di prestazione, di concreti obiettivi, progetti e sistemi di controllo. Nei processi per la Qualità* il miglioramento continuo si presenta, per il museo, quale area d'investimento necessaria ad evitare l'invecchiamento organizzativo e l'obsolescenza socio culturale.*

*** Evidenziare ad esempio come il museo:**

- **identifica le aree di miglioramento correlate ai bisogni degli utenti;**
 - **migliora costantemente prodotti e servizi esistenti, in linea con i requisiti degli utenti e i loro bisogni impliciti;**
 - **stabilisce gli indicatori delle prestazioni di processo e definisce gli obiettivi di miglioramento.**
- ✓ *Durante l'analisi dei precedenti criteri si è fatto cenno più volte alla necessità e all'importanza del continuo miglioramento per la competitività del museo.
Per ottenere i maggiori benefici, il massimo valore aggiunto, è necessario che il miglioramento sia considerato a tutti gli effetti come un processo ordinato, sistematico e guidato dai responsabili.*

In tal senso anche per le attività e i progetti di miglioramento bisognerà definire input, output, risorse, vincoli, tempi, responsabilità, indicatori e relativi obiettivi.

- ✓ *Il miglioramento può essere attivato dal basso (bottom up) con idee e suggerimenti proposti dai collaboratori e questo approccio è già stato trattato nel Criterio 3b, oppure può essere indirizzato dai responsabili (top down) che identificano gli aspetti da migliorare, lanciano i progetti, li guidano, e verificano l'efficacia dei risultati.*
- ✓ *La prima fase del processo è quella di identificare le aree potenziali di miglioramento e definire le relative priorità di intervento.*

La scelta delle priorità è un aspetto molto importante perché i musei in genere non hanno risorse sufficienti per intervenire contemporaneamente e con la stessa efficacia su tutte le problematiche e potrebbero trovarsi ad interrompere una parte di miglioramento o a non riuscire a raggiungere in tutti i casi risultati tempestivi.

- ✓ *Particolare rilevanza assume per il miglioramento l'attività di benchmarking.**

Il museo utilizza il benchmarking per identificare le azioni da intraprendere e per definire gli obiettivi che si deve dare per migliorare sempre più i propri servizi.

Fare benchmarking non è semplice ed è quindi necessario cercare metodi di confronto semplici e poco costosi, come ad esempio:

- *Verificare l'opportunità e la possibilità di confrontarsi con gli stakeholder, i consulenti esterni e gli Enti esterni su temi specifici*
- *Cercare momenti di confronto e scambio informativo con altri musei in sedi ufficiali (gruppi di coordinamento di musei a livello provinciale, regionale, ecc.) o informali (convegni, seminari, momenti di formazione)*
- *Cercare informazioni su riviste specializzate*

- ✓ *Dopo aver scelto le priorità, il museo deve definire gli obiettivi e i responsabili delle azioni che avranno il compito di sviluppare un piano e di coordinare le varie attività fino alla conclusione delle azioni stesse.*

Le azioni di miglioramento possono essere condotte ad esempio:

- *Da una singola persona che opera in piena autonomia*
- *Da un gruppo di lavoro*
- *Attraverso le procedure per la risoluzione delle non conformità e dei reclami degli utenti e degli stakeholders**

- ✓ *Alla fine è necessario verificare l'efficacia delle azioni, verificare cioè che i risultati siano in linea con gli obiettivi prefissati e possano essere mantenuti nel tempo tramite l'integrazione delle nuove modalità di lavoro nel sistema gestionale del museo.*

- ✓ *E' opportuno che per i progetti più importanti, e comunque in tutti i casi in cui sia possibile, siano i responsabili dei servizi a coordinare azioni e progetti di miglioramento.
I responsabili* devono comunque rivedere periodicamente l'andamento dei progetti, decidendo le opportune azioni nel caso di scostamento dai piani.*
- ✓ *Per stimolare la partecipazione di tutto il personale del museo è necessario che lo stesso sia mantenuto informato sull'andamento delle azioni e sui risultati ottenuti.*

*** Evidenziare come il museo utilizza adeguate metodologie della qualità* nelle attività di miglioramento.**

- ✓ *L'efficacia (risultati) e l'efficienza (tempi, rapporto risultati/costi) delle azioni di miglioramento possono essere notevolmente accresciute con l'utilizzo opportuno di tecniche statistiche e metodologie di miglioramento.*

E' necessario tenere presente che questi metodi non possono essere utilizzati universalmente, ma devono essere opportunamente scelti di volta in volta, in funzione delle attività e dei progetti in gioco.

- ✓ *Questi metodi devono essere utilizzati da tutte le persone che operano sul miglioramento ed è quindi indispensabile che tutto il personale interessato riceva la necessaria formazione.*

*** Evidenziare ad esempio come il museo gestisce e promuove la realizzazione del cambiamento attraverso progetti, controlli, attività di formazione e meccanismi di riesame periodico.**

- ✓ *Nel museo il cambiamento può avere origini diverse, ad esempio:*
 - *Imposto dall'esterno (leggi, norme e standard, richieste dei clienti, ...)*
 - *Derivato da necessità interne (introduzione di nuovi servizi o modifiche di quelli esistenti, modifiche dei processi, cambiamenti organizzativi, ...)*
 - *Proveniente dalle iniziative e dai progetti di miglioramento*
- ✓ *Tutte le volte che nel museo viene introdotto un cambiamento è necessario che questo sia consolidato e integrato nelle normali attività. E' necessario cioè che tutte le persone interessate sappiano che cosa è cambiato e siano in grado di svolgere correttamente le nuove attività.*
- ✓ *In ogni caso, per assicurare un'efficace realizzazione del cambiamento, il museo deve tener presenti i seguenti aspetti:*
 - *La possibilità di utilizzare progetti pilota, in particolare per i cambiamenti più significativi;*
 - *Il controllo dell'implementazione del cambiamento;*
 - *Le informazioni a tutte le persone interessate;*

- *La formazione o l'addestramento a tutto il personale coinvolto nel cambiamento;*
- *La verifica dopo la realizzazione per assicurare che siano stati conseguiti i risultati attesi e che gli stessi possano essere mantenuti nel tempo.*

Criterio 6: Soddisfazione dell'utente

Quali risultati il museo sta ottenendo in termini di soddisfazione dei propri utenti.

6a Presentare risultati inerenti le azioni di carattere gestionale e le politiche culturali adottate dal museo per migliorare sia i propri servizi sia il rapporto con il proprio pubblico in conformità a quanto descritto nel Regolamento o, come si auspica, nella Carta dei Servizi.

*** Evidenziare i risultati ottenuti per quanto concerne, ad esempio:**

- **Immagine complessiva del museo;**

- **accesso al museo**

- ✓ *Come il museo favorisce l'accessibilità fisica, intellettuale e culturale, democratica e sociale.*

Esempi di indicatori:

- accessibilità fisica: quantificazione di giornate e ore riservate al prolungamento del calendario stagionale e dell'orario di apertura e analisi del rapporto tra questi dati e il rilevabile aumento degli ingressi rispetto alle condizioni normali di apertura; quantificazione degli adeguamenti di orario operati nel rispetto di particolari esigenze dell'utenza; numero di sale prive di barriere architettoniche in più rispetto all'esistente / a progetti generali di intervento; numero di percorsi per facilitare la fruizione di ipovedenti e ipoudenti; raggiungimento/estensione di spazi adibiti a parcheggio nei dintorni del museo.

- accessibilità intellettuale e culturale: quantificazione dei materiali informativi sul museo e le sue attività in rapporto all'uso di diverse lingue straniere, di mezzi di comunicazione (cartacei o telematici), alla selezione di temi di interesse generale o specifico; quantificazione degli interventi di esplicitazione del concept dell'esposizione permanente; analisi quantitativa e qualitativa dei sussidi didattici realizzati.

- accessibilità democratica e sociale: facilitazioni per categorie economicamente o socialmente svantaggiate (quali proposte sono state fatte e quali risposte si sono registrate da parte dei gruppi target prescelti e dei soggetti pubblici/privati (servizi sociali, associazioni di settore) partners delle azioni.

- **comunicazione**

- ✓ *Il museo presenta un'immagine che corrisponde alla mission* che è stata esplicitata pubblicamente nello statuto. Oltre che in tale sede, in ogni veicolo previsto per fornire informazioni (pannello esplicativo da collocarsi*

all'ingresso del museo, sito web, materiale pubblicitario) dà dettagliate informazioni sulla storia della sua istituzione, sulle collezioni visibili e quelle conservate nei depositi, sui servizi offerti con i relativi costi differenziati e sugli eventuali disservizi, sulla composizione dello staff, sulle modalità della visita, sull'identificazione delle opere; indica la pianta di orientamento e i percorsi di visita suggeriti o preferenziali per fasce specifiche di utenza; indica i sistemi di sicurezza attivati. La prospettiva è quella di essere in grado di veicolare messaggi calibrati sulle capacità di decodifica dei diversi visitatori (per età, ceto sociale, cultura).

Esempi di indicatori:

- quantificazione dei contatti con lo staff direttivo in relazione alle richieste (es: quante domande di accesso ai depositi; quante domande di consulenze peritali; quante richieste di attività didattica, quanti reclami) e conseguente misurazione delle risposte positive/negative ed analisi delle cause
- numero delle pubblicazioni di carattere divulgativo e scientifico e analisi della politica di distribuzione (scuole, università, aziende di promozione turistica, al banco, ecc.)
- numero accessi al sito (indicatore quantitativo, grezzo di percezione positiva)
- quantificazione delle azioni di promozione del museo attivate direttamente dallo staff direttivo

- capacità di prevedere la domanda dell'utente

- ✓ *Il museo deve essere in grado di anticipare le esigenze dei pubblici avendo presenti (tramite analisi, incontri informali, ecc.) i bisogni e le richieste.*

Ad esempio:

- istituzione di una regola per la raccolta delle informazioni, per l'analisi e per l'elaborazione dei dati ai fini della previsione della domanda
- documentazione delle richieste fatte dagli utenti negli incontri con lo staff direttivo e conseguente analisi delle previsioni dei bisogni: raccolta delle informazioni, Somministrazione di questionari all'utenza potenziale

- capacità di rispondere ai bisogni dell'utente

- ✓ *Alle esigenze degli utenti va data risposta a diversi livelli di richiesta (dall'informazione al bisogno di essere coinvolti nelle iniziative) in tempi brevi e certi. La risposta adeguata, inoltre, non deve essere né uniforme né univoca per poter rispettare le differenti fasce sociali del pubblico e i diversi livelli di richiesta.*

Ad esempio:

- individuazione e quantificazione dei correttivi apportati ai servizi del museo per venire incontro alle esigenze segnalate dagli utenti nelle indagini svolte
- Definizione di uno scadenziario per le indagini sui visitatori e di un programma di somministrazione differenziato per aree di interesse
- Predisposizione di un programma di incontri tra gli operatori museali per analizzare i risultati delle indagini e stabilire le risoluzioni

- **capacità di risposta a problematiche emergenti in generale**

- ✓ *Come il museo opera per assolvere alla sua funzione educativa diventando risorsa per tutta la comunità di riferimento in termini di promozione culturale, turistica, sociale ed educativa.*

Ad esempio:

- individuazione di iniziative e programmi volti a favorire sia la consapevolezza dell'identità della comunità locale sia l'integrazione sociale e multietnica
- capacità di aggregare forze sociali su tali iniziative e programmi
- quantificazione delle azioni nell'ambito di una programmazione annuale e pluriennale

Il complesso delle azioni qui esplicitate concorre a misurare l'investimento nella soddisfazione dell'utente operato dal museo al fine di attuare una politica di orientamento verso il pubblico. L'analisi dei risultati acquisiti deve condurre a stabilire chiaramente la politica di orientamento al pubblico e, quindi, prevedere un investimento in termini di risorse economiche, umane e professionali impegnate a garantire quantità e qualità dei temi affrontati.

- **prodotti e servizi**

- **qualità dei contenuti e della presentazione**

- ✓ *Il museo rende pubblico annualmente o semestralmente il programma delle proprie attività, divulgandolo con: incontri pubblici, bollettini ad ampia diffusione, comunicazioni agli organi di informazione. Il programma deve riportare chiaramente argomenti, operatori e partners coinvolti, modalità di partecipazione, ecc. Con tale strumento possono anche resi noti i risultati delle ricerche e delle inchieste effettuate presso il pubblico al fine di dimostrare la corrispondenza tra i desiderata degli utenti e la rispondenza del museo.*

Ad esempio:

- Individuazione ed analisi di forme e modalità di comunicazione differenziabili per numero e tipologia di utenza raggiunta
- *assistenza all'utenza*

- ✓ *L'attenzione rivolta al pubblico deve essere considerata una priorità da parte dello staff e della Direzione. Il personale deve essere disponibile a fornire informazioni e assistenza nelle diverse azioni museali (dalla visita all'uso dei servizi). Il personale deve essere riconoscibile (dal custode al direttore) e l'utente deve conoscere le modalità di incontro con lo staff che è addetto al pubblico (Direttore e Conservatori compresi).*

Ad esempio:

- quantificazione del personale appositamente formato per il contatto diretto con il pubblico (oppure: ore riservate alla formazione del personale)
- quantificazione di azioni di traduzione plurilingue in biglietteria e/o in sala
- esplicitazione delle modalità di fruizione dei servizi regolamentati e rilevazione dei disservizi segnalati

- quali sforzi sono stati fatti in direzione della riconoscibilità da parte del pubblico (oltre le divise)
- **differenziazione dell'offerta**
- ✓ *Il museo deve essere consapevole che esistono diversi pubblici/diversi modi di visitare/diversi motivi per visitare. Il museo deve offrire diversi piani di lettura e differenziati approcci e mediazioni culturali.*
Ad esempio:
 - predisposizione di biglietti a tariffe differenziate
 - possibilità di riservare orari ad personam
 - individuazione di percorsi riservati alla visita personalizzata
- **livello delle collaborazioni scientifiche**
- ✓ *Il confronto, lo scambio e la collaborazione con la comunità scientifica costituisce una delle funzioni basilari del museo ed è, per il pubblico, garanzia di qualità e di aggiornamento dell'offerta culturale e dei servizi.*
Ad esempio:
 - numero di rapporti di consulenza e di compartecipazioni a tesi e ricerche universitarie
 - numero dei contatti e delle collaborazioni in Italia e quantificazione dei progetti in partenariato
 - qualità e quantità delle collaborazioni e partnership con l'estero
- **contenuti innovativi dei programmi del museo**
- ✓ *Anche al fine di emancipare l'immagine di mero luogo della conservazione, la Direzione decide di approfondire lo studio e la valorizzazione delle collezioni, anche attraverso nuove modalità di comunicazione, di sperimentazione didattica e di nuove tematiche. Laddove le condizioni lo consentano, i contenuti di innovazione sono legati semplicemente alle "rotazioni" delle collezioni esposte.*
Ad esempio:
 - quali e quanti nuovi temi il museo ha privilegiato nel calendario delle attività espositive ed educative
 - quante opere ha tratto dai depositi per le esposizioni
 - quante nuove forme di comunicazione e/o tecniche didattiche ha sperimentato
 - quali nuove figure di operatori professionali rispetto allo staff tradizionale sono state coinvolte nelle attività museali (attori, musicisti, animatori, ecc.)
- **prezzo dei servizi offerti**
- ✓ *Dove non è previsto l'ingresso gratuito, le tipologie di biglietti e le tariffe dovranno essere differenziate e prevedere facilitazioni per particolari fasce di utenti. In alcuni casi sono auspicabili forme di concertazione che favoriscono l'accesso su scala territoriale per un certo numero di servizi. Alcuni servizi avranno un tariffario specifico che sarà comunicato all'utenza con particolare attenzione.*
Ad esempio:

- Esplicitazione del tariffario dei servizi offerti (dall'accesso al museo alle fotocopie)
- Indicatori quantitativi relativi al trend complessivo dei visitatori o agli utenti dei servizi in modo parziale
- Indagini qualitative presso il pubblico per conoscere il livello di disponibilità a pagare un dato servizio

- **affidabilità della struttura e dell'organizzazione**

- ✓ *Il museo deve acquisire tramite la sua politica gestionale culturale una credibilità organizzativa e scientifica.*

Ad esempio:

- Quantificazione dei progetti di partenariato e valutazione della qualità delle collaborazioni
- Quantificazione della presenza del museo in intese/accordi di programma promossi dall'Amministrazione di riferimento

- **erogazione del servizio**

- **professionalità dello staff**

- ✓ *E' un primo reale fattore di percezione e valutazione del museo da parte del visitatore. Il personale deve essere in grado di offrire le proprie prestazioni professionali con competenza (necessita quindi investire nella formazione a tutti i livelli) e utilizzando modalità organizzative nuove ed efficienti(addestramento professionale, utilizzo nuovi linguaggi).*

Ad esempio:

- Rispetto di un codice di comportamento
- Capacità di rispondere alle domande dell'utenza in sala e in front office
- Visibilità dello staff scientifico in occasioni pubbliche di divulgazione e in specifici ambiti di ricerca

- **Numero di pubblicazioni dello staff scientifico e credibilità**

- **servizio di documentazione**

- ✓ *Anche in assenza di una biblioteca in senso stretto, l'utente dovrebbe avere accesso alla documentazione bibliografica di base sulle collezioni esposte: lo staff direttivo è in grado di segnalare all'utente dove reperire le informazioni. Laddove sono invece presenti servizi di documentazione più strutturati, essi metteranno a disposizione degli studiosi e del pubblico interessato, possibilmente in modo gratuito, la produzione editoriale e multimediale scientifica e divulgativa relativa al museo e alle sue collezioni.*

Ad esempio:

- enumerare qualità e quantità delle consultazioni
- quantificazione dei prestiti
- predisposizione di un servizio di documentazione su web ed analisi delle risposte date all'utenza.
- gestione dei reclami e servizio di customer satisfaction

- ✓ *In questo ambito, fonte primaria per verificare il livello minimo del gradimento del pubblico è il registro dei visitatori, peraltro tradizionalmente in uso nei nostri musei. A partire da esso e, parallelamente, il museo deve*

investire in un servizio di rilevazione della customer satisfaction per gestire i reclami.

Ad esempio:

- predisposizione di questionari per la rilevazione del gradimento del pubblico in forma diretta
 - predisposizione nel sito web di pagine dedicate alla rilevazione del gradimento
 - analisi dei reclami formalizzati
 - analisi dei tempi di risposta
 - visibilità delle risoluzioni intraprese
 - capacità di offrire risposte adeguate ai reclami
 - **supporto tecnico**
- ✓ *La conformità a quanto dichiarato costituisce un requisito di qualità e garanzia di servizio. Il museo rende espliciti i servizi che offre, a quali condizioni con quali strumenti e per il tramite di quale personale, attraverso documenti pubblici, come:*
- Statuti, Regolamenti, Carte dei servizi e materiale informativo
 - Predisposizione di un sistema di diffusione dei documenti di offerta dei servizi
 - Previsione di modulistica per la denuncia dei disservizi e informativa dei diritti del consumatore
- **fedeltà del cliente (intenzione e/o effettivo ritorno in museo)**
- ✓ *E' primo indice di fedeltà e, quindi, di gradimento dell'offerta. Possono essere disponibili dati quantitativi (presenze al museo e alle iniziative) e qualitativi (indagini presso il pubblico).*
- Ad esempio:
- Quantificazione dei ritorni dell'utente rilevabili dalla presenza reiterata in specifiche attività ad iscrizione e/o abbonamento (programmi educativi per adulti e scolaresche, iniziative a cicli riservate a determinate categorie)
 - Quantificazione della vendita di biglietti multipli e/o abbonamenti.
 - Analisi dei risultati relativi agli effetti di specifiche convenzioni siglate con gruppi/associazioni
- **disponibilità ad acquistare altri prodotti e servizi dell'organizzazione**
- ✓ *L'uso del museo attraverso prestazioni aggiuntive consente di rilevare il ruolo acquisito di erogatore di servizi pubblici.*
- Ad esempio:
- Quantificare le offerte di servizi attivati nell'anno: biblioteca, archivio e fototeca, servizio di fotocopie, consulenze peritali, noleggio di materiali didattici, bookshop e bar/ristoro
 - Quantificare l'utilizzo dei servizi da parte degli utenti rilevando i flussi di preferenza
- **orientamento a raccomandare l'organizzazione ad altri**

Ad esempio:

- indagini presso il pubblico (si può verificare l'incidenza del "passaparola" sulla scelta del museo visitato)
- valutazione dell'importanza dell'adesione a formule di sistema promozionale (presenza del sito del museo all'interno di un portale tematico / inserimento del museo in una bigliettazione che raccoglie più istituti)

Le informazioni «di ritorno» sono normalmente ottenute da indagini (studiate per raccogliere il punto di vista e la percezione degli utenti in merito a prodotti e servizi dell'organizzazione) o da altre fonti (associazioni amici del museo o operatori del settore, associazioni di volontariato sociale, gruppi di ascolto presso i visitatori).

- ✓ *I risultati delle indagini devono essere confrontati sia con gli obiettivi di soddisfazione dell'utente che il museo annualmente si propone, sia con i risultati delle indagine degli anni precedenti per verificare se il servizio è gestito nell'ottica del miglioramento continuo*.*
- ✓ *I responsabili* devono esaminare sistematicamente i risultati considerando ad esempio:*
 - andamento dei dati su più anni
 - confronto con gli obiettivi annuali
 - confronto con gli altri musei simili (prendendo in considerazione lo scostamento dalla media e dal miglior risultato) specialmente se si fa parte di un sistema
- ✓ *Nel caso in cui i risultati non siano soddisfacenti è necessario identificare le cause e intervenire tempestivamente per modificare gli approcci, i processi e, se necessario, avviare nuove iniziative.*

6b Presentare risultati inerenti a ulteriori misure relative alla soddisfazione del cliente.

*** Evidenziare le rilevazioni utilizzate dall'organizzazione per capire, prevedere e migliorare la soddisfazione e la fedeltà degli utenti.**

- **immagine complessiva del museo**

- **numero di riconoscimenti e premi sul territorio e / o a livello nazionale / europeo**

Ad esempio:

- marchio di qualità (es . quello rilasciato dalla Regione Lazio)
- partecipazione ad iniziative di rilevanza nazionale e di prestigioso patrocinio a seguito di selezione

- **presenza nei media (articoli sui giornali, servizi televisivi)**

Si auspica che il museo o l'Amministrazione di appartenenza abbia un buon ufficio stampa che raccolga le testimonianze dei passaggi sui media del museo. La Direzione deve con frequenza – e oltre l'opportunità offerta dalle mostre e dagli eventi temporanei – emanare comunicati stampa sulle iniziative in corso a livello istituzionale (restauri, nuove accessioni, chiusure temporanee) e sui programmi educativi.

Ad esempio:

- n. articoli/servizi/contatti attivati
- n. conferenze stampa/comunicati
- analisi degli effetti prodotti dalla presenza nei media

- **prodotti e servizi**

- **confronto con gli altri musei**

✓ *Il confronto può anche rientrare nella formazione e nell'aggiornamento del personale in servizio. Può essere utile per orientare il museo al dialogo con realtà museali vicine per trovare terreni comuni di interazione e ragionare nell'ottica del sistema.*

Ad esempio:

- Quantificazione di progetti volti allo studio e all'aggiornamento del personale
- Quantificazione dei progetti volti al partenariato con altri musei (organizzazione di seminari con gruppi misti e percorsi formativi comuni)
- Numero di missioni svolte all'estero per conoscenza di musei

- **fedeltà dell'utente**

- **investimento nella soddisfazione del cliente**

✓ *Lo si deve considerare un indicatore strutturale per misurare l'orientamento verso il pubblico del museo. Si tratta di misurare l'investimento dal punto di vista delle risorse economiche, delle risorse umane e professionali impegnate, di considerare il numero delle indagini effettuate nonché la quantità e la qualità dei temi affrontati.*

Ad esempio:

- Valutazione qualitativa degli obiettivi programmatici prefissati in funzione del pubblico
- Quantificazione degli impegni economici dedicati a ciascun servizio previsto
- Analisi annua dell'incremento percentuale sul budget totale
- Identificazione dei servizi privilegiati nell'anno/su più anni
- Analisi incrociata con i dati relativi alla frequenza degli utenti fidelizzati

- ✓ *I responsabili* devono sistematicamente – stabilendo dei tempi di rilevazione - rivedere i risultati degli indicatori relativi ai processi critici per la soddisfazione dei clienti e definiti nei Criteri 5a, 5c, 5d.*
- ✓ *Nel caso in cui i risultati non siano soddisfacenti è necessario identificare le cause e intervenire tempestivamente per modificare gli approcci, i processi e, se necessario, avviare nuove iniziative.*
- ✓ *Se il museo non dispone di dati inerenti alla percezione dei clienti (vedi Criterio precedente), può utilizzare questi indicatori per una valutazione indiretta del livello di soddisfazione dei clienti, tenendo però conto che l'efficacia di una valutazione di questo tipo è nettamente inferiore.*

Criterio 7: Soddisfazione del personale

Quali risultati sta ottenendo il museo in materia di soddisfazione del proprio personale.

7a Presentare risultati inerenti alla percezione che il personale ha del museo.

*** Evidenziare le informazioni che il museo riceve dai suoi dipendenti e che consentono di comprendere e misurare quanto esso sia in grado di soddisfare le loro esigenze e le loro aspettative, per quanto concerne, ad esempio:**

- **l'ambiente lavorativo**
- **le comunicazioni**
- **lo stile di gestione**
- **le valutazioni**
- **le prospettive di carriera**
- **i riconoscimenti**
- **la formazione**
- **la possibilità di sperimentare nuove metodologie**
- **le condizioni d'impiego**

- ✓ *Le informazioni di ritorno verranno di norma ricavate da indagini svolte tra le persone, mediante compilazione di questionari e interviste strutturate.*
 - ✓ *I responsabili* devono sistematicamente rivedere i risultati degli indicatori di soddisfazione del personale definiti nel Criterio 3b, (la misura e il controllo dell'andamento della soddisfazione del personale).
Il riesame va effettuato analizzando gli andamenti dei risultati degli ultimi anni in confronto con gli obiettivi del museo e con i dati di organizzazioni esterne confrontabili.*
 - ✓ *Nel caso in cui i risultati non siano soddisfacenti è necessario identificare le cause e intervenire tempestivamente per risolvere i problemi e, se necessario, avviare nuove iniziative.*
-

7b Ulteriori misure riguardanti la soddisfazione del personale.

*** Evidenziare altre informazioni di supporto da cui il museo può desumere il livello di soddisfazione di tutti gli operatori, quali ad esempio:**

- **l'assenteismo**
 - **le malattie**
 - **il ricambio del personale**
 - **la disponibilità per ore straordinarie**
 - **il livello di partecipazione ai corsi di aggiornamento e di formazione**
- ✓ *I responsabili* devono sistematicamente rivedere i risultati di indicatori relativi alla gestione del personale, come quelli citati ad esempio dal criterio.*
- ✓ *Il riesame va effettuato analizzando gli andamenti dei risultati in confronto con gli obiettivi del museo e con le medie del settore e nazionali. Nel caso in cui i risultati non siano soddisfacenti è necessario identificare le cause e intervenire tempestivamente per risolvere i problemi e, se necessario, avviare nuove iniziative.*
- ✓ *Se il museo non dispone di dati inerenti alla percezione del personale (vedi Criterio precedente), può utilizzare questi indicatori per una valutazione indiretta del livello di soddisfazione di tutti gli operatori, tenendo però conto che l'efficacia di una valutazione di questo tipo è nettamente inferiore.*
- ✓ *Altri indicatori che possono essere utili per la gestione del personale possono essere relativi a:*
- *formazione e relativi costi*
 - *comunicazioni interne*
 - *tempo di inserimento dei nuovi assunti*

Criterio 8: Impatto sul territorio, l'ambiente e la comunità locale

Quali risultati sta ottenendo il museo nel soddisfare le esigenze e le aspettative emergenti dalla realtà territoriale in cui è inserito.

- ✓ *Un museo, in quanto istituzione culturale inserita in un contesto sociale e territoriale, deve partecipare alle modificazioni della società, adeguandosi alle necessità e alle trasformazioni emergenti, e contribuendo in tal modo alla crescita della comunità di riferimento. Tra i destinatari delle proprie politiche e delle proprie azioni, il museo deve considerare alla stessa stregua visitatori e non visitatori, utenti reali e potenziali.*

Con le proprie iniziative e con programmi specifici, il museo può inoltre favorire l'integrazione di fasce socialmente deboli, di minoranze etniche, di gruppi culturalmente e socialmente deprivati.

Presentare risultati inerenti all'impatto che il museo ha sull'ambiente sociale e sul territorio in cui opera ad esempio relativamente:

- al territorio (inquinamento, saturazione parcheggi, incrementi di traffico, ecc.).
- agli effetti indotti dall'attività museale nella comunità locale (es. nuovi posti di lavoro in attività economiche indotte, ecc.).
- ai provvedimenti volti a ridurre e prevenire gli scarichi di materiale inquinante
- ai provvedimenti adottati per prevenire malattie ed infortuni sul lavoro
- all'impegno attivo presso la comunità al di fuori dell'ambito già di pertinenza del museo

*** Evidenziare ad esempio l'apertura del museo in orario straordinario con iniziative che vadano incontro alle esigenze del territorio.**

Ad esempio:

Esiste compatibilità con gli orari delle altre istituzioni culturali, con il tempo libero a disposizione dei diversi gruppi di visitatori? Il museo promuove aperture straordinarie e/o gratuite in concomitanza con altri eventi cittadini o creati e realizzati ad hoc?

*** Evidenziare ad esempio l'impegno attivo presso comunità, associazionismo, istituzioni pubbliche, associazioni culturali e di volontariato del territorio.**

Ad esempio:

Il museo mantiene vivo il rapporto con i diversi tipi di pubblico? Oltre alle iniziative a carattere didattico e rivolte alla collaborazione con i luoghi simbolo dell'educazione formale su cui, tradizionalmente, esiste un maggiore investimento, occorre offrire occasioni di avvicinamento destinate a differenziate tipologie di visitatori concertando l'intervento con tutti gli interlocutori istituzionali e del terzo settore che operano nel territorio (incontri destinati al pubblico anziano, alla formazione dei giovani volontari dell'associazionismo culturale, alle iniziative divulgative e promozionali rivolte ai diversi tipi di pubblico).

Va anche garantito un opportuno coordinamento tra le attività del museo e quelle delle altre istituzioni presenti sul territorio per utilizzare le collaborazioni e le potenzialità offerte dai servizi integrati.

*** Evidenziare ad esempio il punto di vista della comunità sul museo, ricavato da indagini o strumenti analoghi.**

Ad esempio:

Esiste un servizio di customer satisfaction, anche a livello centralizzato? Come il museo fa proprie le indicazioni che provengono dalle ricerche e dalle indagini sulla soddisfazione del cliente (vedi Criterio 6) e quale metodologia adotta per operare i correttivi necessari suggeriti dai clienti e fatti propri dalla Direzione.

*** Evidenziare ad esempio l'impegno del museo, nell'ambito delle proprie disponibilità e capacità, a contribuire al miglioramento e alla crescita del sistema globale in cui si trova a operare, cercando anche di anticipare e superare i requisiti di legge sull'ambiente e sulla sicurezza.**

Esempi di iniziative di supporto al sistema locale sono i seguenti:

- provvedimenti per prevenire malattie e infortuni sul lavoro (legge 626/94 - risultati visite ispettive ASL)
- programmi per prevenire, ridurre o eliminare gli inquinamenti di ogni tipo (requisiti di legge)
- progetti di collaborazione e partnership
- iniziative di benchmarking* con altri musei
- permessi retribuiti / riconoscimenti simbolici al personale impegnato nel volontariato e negli enti pubblici (sindaci e assessori di piccoli comuni, ecc.)
- partecipazione dei responsabili e dei dipendenti a seminari o incontri per la diffusione della cultura della qualità, dei valori ambientali, ecc.
- visite e stage presso altri musei.

Criterio 9: Risultati delle Attività del Museo

Quali risultati sta ottenendo il museo rispetto agli obiettivi esplicitati nei propri piani, relazioni programmatiche e documenti base (*mission, regolamenti, carta dei servizi) ed al soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative di quanti abbiano un interesse sociale, culturale ed economico nella organizzazione museale.**

✓ *I risultati delle attività del museo sono relativi alla qualità dell'intervento complessivo di ogni ambito dell'organizzazione del museo. Per il museo il concetto di attività è quello dell'iniziativa indirizzata, in senso lato, alla tutela e valorizzazione del patrimonio, ai diritti dell'utenza e ai bisogni della collettività. Se ogni criterio del TQM richiama una area specifica di incidenza sull'esito delle iniziative museali, il Criterio 9 ha lo scopo di richiedere l'indicazione di risultati complessivi relativi ad alcune macro aree:*

- "Utenza" incidenza sul bacino di utenza,
- "Azione culturale" prestazione di iniziative, prodotti e servizi,
- "Produzione culturale" produzione scientifica e culturale,
- "Tempistiche" tempi riguardanti il ciclo complessivo,
- "Prevenzione" - gestione della difettosità nelle prestazioni erogate, del rischio e dell'emergenze,
- "Bilancio" gestione economica.

9a Presentare risultati inerenti a indicatori economici delle performance dell' organizzazione.

✓ *Il campo dei risultati economici costituisce per il museo un appropriato campo di valutazione delle proprie capacità di gestione e di massimo sfruttamento delle risorse affidate e raccolte.*

*** Evidenziare ad esempio:**

- **voci del Conto Economico,**

quali: struttura dei ricavi (vendita di biglietti, vendita di servizi, vendita di prodotti, contributi da enti pubblici o privati, sponsorizzazioni), costi, margini, risultato;

- **voci dello Stato Patrimoniale,**

quali: attività, incremento delle collezioni e incidenza su questo di eventuali donazioni;

- **voci di cash flow,**

quali: cash flow operativo, investimenti in capitale fisso, capacità di autofinanziamento.

9b Presentare risultati inerenti ad indicatori culturali, tecnici e scientifici delle performance complessive dell' organizzazione che non siano già stati presentati nei criteri 6, 7 e 8.

✓ *La valutazione sui risultati delle attività del museo è una valutazione sulla sua produttività quando con questo s'intende la sua capacità di rispondere con efficacia, economicità ed efficienza ai diritti ed ai bisogni del pubblico, dei partner e della rete amministrativa alla quale si appartiene.*

*** Evidenziare ad esempio:**

- **i risultati relativi alle prestazioni dei processi chiave* dell'organizzazione ed agli indicatori identificati ai Criteri 4 e 5 (che non siano già stati richiamati ai Criteri 6, 7, 8);**

- **la incidenza sul bacino di utenza, vale a dire la quota di utenti rispetto al potenziale**

- **gli indicatori di prestazione di iniziative, prodotti e servizi adottati;**

- **gli indicatori della produzione scientifica e culturale** ad esempio: (numero pubblicazioni, numero partecipazioni a congressi su invito, visite e incontri con esperti e ricercatori, numero richieste specialistiche di consultazione magazzino o biblioteca o fototeca, numero mostre prodotte in sede o sul territorio, eventuale attivazione nuovi servizi, numero interventi di restauro, ecc.)

- **i tempi riguardanti il ciclo complessivo, ad esempio:**

- tempi riguardanti l'erogazione di servizi
- tempi di sviluppo dei nuovi servizi
- tempi di risoluzione dei reclami
- tempi dei processi principali di realizzazione delle iniziative (dall' idea alla presentazione pubblica, monitoraggio, valutazione dei risultati)
- tempi dei processi principali di gestione delle collezioni (dalla acquisizione alla schedatura, messa a magazzino, eventuale esposizione)
- tempi di pagamento fornitori* e collaboratori

- **gli indicatori di difettosità nelle prestazioni erogate (esempio: discontinuità negli orari di apertura, tempi di attesa nella comunicazione, difetti nel servizio di custodia, deterioramento materiali a magazzino);**

- **le modalità di gestione del rischio e dell'emergenze;**
ad esempio:

- esistenza di protocolli e/o procedure per la gestione del rischio
- esistenza di protocolli per la gestione delle emergenze

Note di commento

Criterio1: Leadership

Ruolo del direttore

Nell'attuale normativa non esiste un profilo professionale specifico del "direttore di museo", al quale viene esteso quanto previsto genericamente in quello di "direttore", ma soprattutto a tale figura professionale non è data alcuna autonomia amministrativa ne' tanto meno finanziaria.

Premesso questo il direttore di museo (sia esso statale o di ente locale) può essere considerato di fatto un interfaccia fra la dirigenza (il Soprintendente, nel caso di museo statale, il dirigente e/o l'assessore, nel caso di museo non statale) e gli *stakeholder* del museo. Il direttore è comunque responsabile delle attività e a lui sono delegate la programmazione e il coordinamento delle stesse che possono essere affidate anche ad altre figure professionali dello staff (nel caso dei musei statali, ma anche per alcuni musei di enti locali, alcune attività possono essere anche esternalizzate).

Il responsabile amministrativo ha nei musei statali il medesimo rapporto gerarchico con il dirigente che ha il direttore; nei musei di enti locali il responsabile amministrativo contabile dipende da servizi o aree diverse. Un buon coordinamento quindi fra il direttore e il responsabile amministrativo è essenziale al buon andamento gestionale di un museo.

Obiettivi del museo

Gli obiettivi devono essere divulgati dal direttore a tutto lo staff annualmente in concomitanza (per i Musei statali) con l'approvazione del piano spesa che assegna le risorse finanziarie per l'intero anno sulla base dei programmi proposti dal direttore al dirigente; su tale base infatti si avvieranno le attività che possono godere anche di finanziamenti privati in forma di sponsor o contributi di altri enti e associazioni (esempi: apertura di nuove sale; esposizioni temporanee; restauri di opere o ambienti del museo; editoria; nuovi percorsi didattici; attività promozionali quali spettacoli, concerti, conferenze; corsi di formazione; ecc).

A questi obiettivi a breve scadenza si dovranno accompagnare ed esplicitare quelli a più ampio respiro (obiettivi strategici) quali, ad esempio, un lavoro specifico di raggiungimento di fasce sociali lontane dal museo (gli anziani, i bambini in età prescolare, ecc.); lavori di ricerca in collaborazione con gli istituti universitari; un miglioramento dell'accoglienza del pubblico (che andrà pertanto misurata con l'uso di questionari periodici); ecc.

Gli obiettivi andrebbero sinteticamente presentati a tutto lo staff e anche all'utenza con l'elaborazione di una Carta dei servizi.

Sarebbe inoltre indispensabile (cosa del resto già inserita nei standard minimi elaborati ad esempio dalla regione Toscana) procedere alla stesura di Statuti e Regolamenti per ciascun museo, in cui rendere esplicita la mission*del Museo.

Formazione

Nel caso dei Musei statali la formazione del personale è prerogativa del Ministero: La partecipazione a convegni, seminari, ecc. è consentita, compatibilmente con la possibilità di finanziamenti per il pagamento dell'indennità di missione (ma non è previsto in alcun modo il pagamento di quote d'iscrizione a corsi!). Tutto è lasciato alquanto alla personale iniziativa e quindi è possibile curare la propria autoformazione.

I responsabili* possono però adoperarsi affinché il personale dello staff sia selezionato dal dirigente per partecipare a corsi di formazione specifici. In assenza di incentivi economici, i momenti formativi e di crescita professionale o personale possono essere utilizzati anche come forme di riconoscimento e di premio.

Pianificazione, utilizzo delle risorse umane

I progetti pianificati risultano essere un punto debolissimo per i musei soprattutto se sono legati a risorse umane e ad incentivi economici. Porto ad esempio la possibilità di progettare aperture straordinarie nei musei statali: queste sono però decise a livello centrale in sede di contrattazione fra Ministero e sindacati nazionali (si è sentito parlare, ad esempio dell'iniziativa "arte sotto le stelle", apertura notturna di alcuni musei). La scelta a livello centrale dei musei che partecipano all'iniziativa e le conseguenti risorse finanziarie necessarie per la realizzazione, sono lontanissime dalle effettive esigenze dell'utenza locale e soprattutto non tengono assolutamente in conto ne' l'eventuale strategia di una Soprintendenza (quando una strategia esiste), ne' tanto meno gli sforzi e i programmi che i singoli direttori faticosamente portano avanti.

Sull'utilizzo delle risorse umane pesa purtroppo il fatto, già espresso nel punto precedente che, nel caso dei musei statali, lo staff è solo in rari casi utilizzato esclusivamente solo per la gestione del museo (ad eccezione degli addetti alla vigilanza) e quindi pianificare significa molto spesso scontrarsi con altre necessità (molto spesso altrettanto legittime) di altri settori di una Soprintendenza.

Relazioni con l'utenza

Anche se in genere tutte i musei capiscono l'importanza di avere positive relazioni con l'utenza genericamente intesa, manca una formalizzazione delle responsabilità e dei processi che regolano tali rapporti. In quest'ottica sarebbe utile definire i ruoli e le responsabilità di chi è in contatto diretto con il pubblico (manca forse anche la figura professionale dell'addetto all'accoglienza che dovrebbe essere invece distinta, come è più volte stato proposto all'interno del Ministero B.A.C., dall'addetto alla vigilanza; potrebbe essere possibile comunque destinare personale con attitudini spiccate verso tali mansioni e magari anche in grado di informare il pubblico italiano e straniero, a compiti

specifici di accoglienza e informazione. Nel caso di concessione all'esterno dei servizi aggiuntivi tali mansioni vengono affidate al concessionario), chi può invece interloquire con la scuola, chi mantenere rapporti con prestatori di servizi così detti aggiuntivi, ecc.

Spetta invece al direttore e allo staff con competenza più direttamente scientifica avere rapporti con gli istituti di ricerca in generale, con gli altri musei e con la comunità scientifica.

Iniziative per ampliare l'utenza

Rispetto all'utenza è possibile intraprendere una politica di "fidelizzazione" con la creazione ad esempio di un notiziario del museo da spedire a coloro che ne abbiamo fatto richiesta nel corso di una visita (attraverso l'autocompilazione di un questionario utile anche per conoscere gli orientamenti e il gradimento del pubblico); a questo gruppo di utenti possono essere destinate iniziative particolari (visite tematiche, sconti sulla bigliettazione in caso di mostre o eventi particolari, ecc.). Questa operazione potrebbe equivalere in qualche modo "alle iniziative per creare clienti e fornitori*" previste al secondo punto del sottocriterio 1b.

Non soltanto l'utenza reale deve costituire la finalità centrale dell'azione del museo ma anche quella potenziale, i cui bisogni vanno individuati attraverso tecniche probabilmente mutate dal marketing e soddisfatti al fine di raggiungere aree sempre più vaste della popolazione.

Criterio 2: Strategie e Pianificazione

Pianificazione - Elaborazione di piani e strategie

In generale costituisce certamente un problema per la direzione di un Museo statale o dipendente da ente locale, la mancanza di controllo diretto sulla predisposizione dei programmi e sulla erogazione delle conseguenti risorse finanziarie. Ciò infatti può pregiudicare in parte l'elaborazione stessa di piani e strategie che comunque possono essere sempre elaborate e sottoposte al referente gerarchico: maggiore è la credibilità dei progetti stessi e la reputazione scientifica e tecnica della direzione, maggiori saranno le possibilità che i progetti hanno di essere approvati e finanziati. La esclusiva fiducia nel finanziamento ordinario è perdente (perché sottoposto a ben più ampi bilanci - ad esempio nello stato, i finanziamenti alle singole soprintendenze sono determinati da una serie di scelte politiche e dalla stessa legge finanziaria); la strategia di un museo deve anche necessariamente guardare alle realtà economiche del territorio (enti locali e regionali; aziende in grado di fornire sponsor; istituti di credito) e aggiornarsi sulle possibilità di attingere a progetti europei.

Comunicazione di strategie e piani

Per la sua natura e la finalità propria, un museo deve saper comunicare all'esterno i suoi obiettivi e i suoi piani, i suoi progetti culturali e i servizi che ha attivato o ha intenzione di attivare. Questi aspetti, legati alla funzione culturale del museo e al suo essere servizio per la comunità, sono, insieme alla cura e alla conservazione delle collezioni, aspetti prioritari che influiscono nella reputazione scientifica del museo e ne evidenziano l'azione sociale. I piani sono determinati dalle scelte dei settori in cui investire risorse umane e per la cui attuazione rintracciare le necessarie risorse finanziarie.

Pubblicizzare i programmi del museo attraverso la stampa, (per esempio una conferenza stampa in cui presentare i programmi annuali) o, qualora esista, una pubblicazione del museo (tipo i Quaderni del museo) può essere un modo di condividere con il pubblico gli obiettivi a breve scadenza elaborati dalla direzione e dallo staff; presentare con piccoli eventi un restauro, l'allestimento di una nuova sala, o il risultato di una ricerca, può essere un altro modo per allargare l'interesse a quanto il museo fa nell'ambito delle sue azioni istituzionali.

Monitoraggio dell'utenza

E' evidente come in generale manchi nei musei un monitoraggio costante dell'utenza che risulta necessario relativamente ai fattori del miglioramento dell'offerta, dei servizi ecc. precedentemente elencati. Anche la somministrazione di questionari autocompilati può venire in aiuto in tal senso. Un registro per i suggerimenti da parte del pubblico sul gradimento o sui limiti del museo (è efficace anche un indirizzo e-mail sul sito internet del museo) è un modo economico ed efficace di mantenere un rapporto diretto con il pubblico.

Criterio 3: Gestione del personale; Criterio 7: Soddisfazione del personale

I Musei sono gestiti con tale varietà di forme gestionali (statali, dipendenti da enti locali e gestiti in economia, dipendenti da enti locali ma gestiti con Istituzione, afferenti ad enti pubblici ma gestiti con forme privatistiche come la Fondazione, ecc.), che non risulta impresa semplice cercare di ricondurre ad un medesimo modello la realtà organizzativa del Museo.

Risulta in ogni modo evidente quanto i criteri riferiti nello specifico alla gestione del personale siano strettamente correlati ai principi definiti dal Criterio 1 della Guida, laddove i comportamenti della leadership influenzano le risorse umane che, nei musei come in tutte le organizzazioni di servizi, rappresentano l'elemento cruciale della filiera produttiva.

Il Criterio 3 in particolare chiede che si vada ben oltre l'ordinaria gestione, esito degli obblighi derivanti dalle leggi, dai contratti di lavoro e dalle prassi in atto nelle diverse organizzazioni, e che i responsabili* si occupino personalmente dei collaboratori, curandone in particolare la motivazione, il coinvolgimento e lo sviluppo delle competenze.

Qui si evidenzia un notevole "schizofrenia": da una parte si deve sottolineare la difformità dei contratti di lavoro di riferimento e delle prassi gestionali

conseguenti, dall'altra non ci si può esimere dall'affidare ai "responsabili*" le leve per la motivazione, il coinvolgimento e lo sviluppo del personale. Nella realtà degli enti locali, ad esempio, il personale dei musei è un microcosmo non differenziato che partecipa agli istituti legati alla produttività ed al salario accessorio, definiti con livello di contrattazione decentrata, ed alla stessa formazione secondo accordi sanciti a livello centralizzato e spesso con scarsa attenzione alle esigenze specifiche del Museo.

A chiarimento del Criterio 3a: è corretto e praticabile immaginare che il Museo, a qualsiasi modello gestionale faccia riferimento, sia in grado di formulare propri piani strategici e piani operativi, piuttosto spesso il problema si annida nella definizione degli obiettivi in rapporto al personale assegnato.

Dichiarare che per poter conseguire con successo gli obiettivi, l'organizzazione museale deve poter disporre di personale adeguato è naturale e scontato: ciò si realizza però, spesso, nella prassi, laddove la definizione degli obiettivi è conseguente e non precedente alla valutazione della composizione qualitativa e quantitativa dello staff del museo.

Nella maggioranza dei casi i Musei, infatti, hanno organici carenti e non è nelle loro dirette possibilità integrarli, se non attraverso incarichi di collaborazione a loro volta soggetti a procedure predeterminate, nel caso degli enti locali, da specifici regolamenti generali e valevoli per tutto l'ente.

Il livello di autonomia è spesso tanto limitato che oggi non tutti i musei hanno propri regolamenti, né carte dei servizi, né tantomeno statuti, dai quali possano emergere con chiarezza non solo le strategie di pianificazione, ma la stessa "mission*" del Museo. E' questo forse il primo degli obiettivi da perseguire.

Con riferimento al Criterio 3b e al Criterio 7, giova sottolineare che la comunicazione è elemento essenziale per misurare il livello di soddisfazione sia esterna, del cliente, che interna, del personale. A tal proposito però, occorre tener presente un possibile punto critico che lega entrambe: è necessario che il personale interno sia informato e coinvolto allorché si ricorra ad indagini di *customer satisfaction*: la sensazione che il ricorso al giudizio del pubblico sia un modo indiretto per mettere in discussione chi lavora nel museo è istintivamente messa in campo dal personale ed è foriera di impatti negativi, di posizioni difensive e conseguentemente di insoddisfazione. Lo smantellamento del principio del "si è sempre fatto così..." richiede pazienza e deve essere condiviso dal gruppo come proprio obiettivo di miglioramento.

Il ricorso poi ad indagini interne, attraverso questionari tesi a misurare la soddisfazione del personale, deve essere gestito con particolare cura e scientificità e chiarendo preliminarmente quale sarà poi l'esito della ricerca: l'organizzazione è disponibile a rivedersi e a modificarsi, anche in misura corposa, in presenza di valutazioni negative? Inoltre, la soluzione delle aree di criticità rilevate rientra nella responsabilità diretta del vertice del Museo o rimanda a responsabilità sovraordinate? Può essere davvero controproducente indurre il personale ad esporre la propria insoddisfazione e fargli scoprire che le ragioni di tale insoddisfazione restano immutate nel tempo.

A proposito, infine, dei “gruppi di miglioramento” è opportuno tener presente che la partecipazione al gruppo di miglioramento presuppone una formazione specifica per i partecipanti al gruppo e la condizione che essi siano “estranei” alle procedure sulle quali intervenire: spesso gli organici dei musei non sono in genere così “ricchi” da potersene permettere la composizione. Il rischio dunque è quello di porre in campo progetti accessibili in linea di principio, ma non praticabili nella quotidianità.

In merito alla definizione degli “indicatori di soddisfazione” differenziati per aree organizzative e per livelli gerarchici, si intende sottolineare che, al di là di valutazioni globali comuni sul clima aziendale, i meccanismi incentivanti (economici o di carriera, ai quali peraltro abbiamo visto è assai difficile dare risposta per la scarsa autonomia dei musei), possono esistere indicatori di soddisfazione specifici, come ad esempio la scansione dell’orario di lavoro, che può essere diversa nelle diverse aree (sorveglianza, promozione, amministrativa), ecc. Il tutto, naturalmente, con il presupposto di poter poi eventualmente modificare le criticità....

Criterio 4: Risorse

4a - Risorse economiche. Programmazione della spesa

La situazione particolare dei musei statali che, legati alle Soprintendenze, dipendono dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali, obbliga a una programmazione pluriennale che non sempre corrisponde alle reali necessità e che viene di solito finanziata solo in parte. Una più efficiente programmazione è auspicabile dopo l’ormai imminente riorganizzazione del Ministero a seguito del Regolamento pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 9 febbraio 2001. Per differenza occorre esaminare i finanziamenti dei musei civici o provinciali che dipendono da delibere che possono tener conto delle esigenze più immediate delle istituzioni, non tanto per la gestione ordinaria quanto per la programmazione di eventi speciali.

Molto difficile, in assenza di una politica culturale programmata che risulti convincente e coinvolgente nei confronti del pubblico, è trovare forme di finanziamenti diversi.

Risulta complicato fare in modo che le istituzioni culturali uniscano, temporaneamente, parte dei propri mezzi e delle proprie risorse finanziarie e umane per progetti comuni di media e lunga durata, programmati però con una visibilità pubblica in grado di coinvolgere il maggior numero di persone possibile: il più delle volte è possibile in caso di eventi speciali .

4 b - Risorse informative: la circolazione delle informazioni

La circolazione delle informazioni adeguate per svolgere il proprio lavoro è legata a una corretta organizzazione del lavoro che dovrebbe prevedere programmi precisi con conseguente sufficientemente chiara suddivisione di incarichi tale da consentire una corretta organizzazione delle informazioni.

E’ complicato attuare strategie di comunicazione organizzate in modo tale che le informazioni più significative, le nuove metodologie, le opportunità di aggiornamento, le iniziative culturali, siano prontamente accessibili in base alle

necessità di lavoro, salvaguardando quelle informazioni per le quali di volta in volta si valuta che debba esserci una diffusione parziale.

Per facilitare la circolazione delle informazioni è necessaria una corretta gestione dei rapporti con le altre istituzioni culturali (soprattutto per quanto attiene all'organizzazione e partecipazione a iniziative culturali di vario genere, come corsi, conferenze, seminari, tavole rotonde ecc.).

Occorre garantire l'accessibilità, la tempestività e la precisione nelle informazioni, pur attenendosi alle norme vigenti, provvedendo in primo luogo a una efficace e efficiente organizzazione della comunicazione multimediale, ma senza rinunciare ad utilizzare la comunicazione orale e, quando necessario, anche quella scritta e visiva.

4 c - Gestione dei fornitori*

Le relazioni con chi fornisce prestazioni professionali vengono di solito programmate con attenzione: in considerazione della loro indispensabile specificità, ci si rivolge di volta a volta a esperti che, per conosciuto curriculum, offrano garanzie professionali adatte ad assolvere alle diverse e specifiche necessità. Di solito si tratta di collaboratori a cui abitualmente si ricorre per la specificità della loro preparazione, senza escludere il ricorso occasionale ad altri esperti per consulenze limitate o particolarmente specifiche.

E' importante creare le condizioni di "equilibrio sociale", selezionando collaboratori caratterialmente compatibili.

Con attenzione viene valutato l'utilizzo di manodopera specializzata (interventi di restauro e manutenzioni di opere d'arte e di impianti per importi di non rilevante entità). Con minore attenzione vengono programmate e verificate le spese della gestione ordinaria sia per quanto riguarda la fornitura di servizi che di materiali di consumo (anche se per questi ultimi di recente il Ministero per i Beni e le Attività di Culturali ha deciso che sia gli Istituti periferici debbano ricorrere a un unico fornitore): per questi ultimi, al fine di evitare sprechi, sarebbe necessaria una corretta gestione di magazzino.

In caso di importi elevati occorre l'obbligo di effettuare gare d'appalto nel rispetto di quanto stabilito dalla normativa vigente (legge Merloni e regolamento) comporta l'attuazione di procedure complesse per le quali è necessaria un'adeguata professionalità amministrativa.

4 d - Gestione delle collezioni

Una corretta gestione delle collezioni per quanto attiene la documentazione e la conservazione dovrebbe essere effettuata esplicitando e generando routines incorporabili nelle competenze e nelle attività del personale del museo.

La valorizzazione dovrebbe invece essere considerata un'attività di sviluppo generata da nuove idee da selezionarsi in base alla fattibilità.

La politica di acquisizione degli oggetti dovrebbe essere in relazione con gli obiettivi e le attività del museo: occorre preventivamente accertarsi che la provenienza degli oggetti sia legittima.

4 d - Gestione dell'edificio

La gestione dell'edificio e degli spazi del museo è spesso complicata dal fatto che si tratta di un edificio storico il cui utilizzo deve essere previsto nel rispetto della storia architettonica e della visibilità del contenitore, attenendosi a precise normative e a modalità operative da concordare e programmare con

l'autorizzazione del competente Ufficio di tutela, la Soprintendenza per i beni Ambientali e Architettonici. Tuttavia anche nel caso di utilizzo per il museo di edifici moderni, per qualsiasi intervento di ristrutturazione dell'edificio, si sottolinea la necessità del coinvolgimento in fase progettuale, accanto ai tecnici del cantiere, del responsabile del museo affinché l'organizzazione degli spazi possa essere adeguata all'attività del museo.

Si sottolinea la necessità di un'adeguata organizzazione del sistema di sicurezza per garantire non solo una corretta conservazione del patrimonio storico artistico, ma anche un'indispensabile salvaguardia del personale e del pubblico.

Criterio 6: Soddisfazione dell'Utente

- E' nel concetto di **accessibilità del bene** che ci sembra di trovare un punto di saldatura tra ciò che attiene la tutela e la conservazione e la funzione educativa del museo. In ultima analisi, si tutela, si conserva, si studiano le opere per esporle e metterle in contatto con il pubblico.
- Un museo che voglia *aprirsi* al pubblico deve creare alcune condizioni di base, fisiche ma non solo. Deve essere aperto per un numero ragionevole di ore/giorno, in particolare nelle ore in cui, per il suo pubblico, sia possibile visitarlo, deve offrire opportunità di ingresso facilitato ai gruppi sociali svantaggiati, deve garantire la possibilità di visita alle persone in difficoltà. Non minore importanza va attribuita all'accessibilità come presupposto cui si ispira il museo nella definizione dei criteri di acquisizione, di esposizione e di rapporti con la comunità di riferimento, in definitiva nei criteri che sottendono all'esplicitazione della sua *mission**.
- Non tutti gli utenti del museo sono in grado di accedervi in condizioni paritarie e pertanto il museo deve porsi l'obiettivo di ridurre in tutti i modi le difficoltà di accesso ai suoi messaggi e alla possibilità di fare della sua esperienza un'occasione di diletto e di educazione.
- Concorrono a determinare la percezione e il giudizio sul museo da parte del pubblico il pregio e la ricchezza delle raccolte, ma anche la cura con cui esse sono conservate e presentate; il valore architettonico degli ambienti, quanto il loro stato di manutenzione e pulizia; la preparazione e l'attenzione del personale nei confronti dei visitatori, come l'efficienza della sua organizzazione. C'è che prende in esame soprattutto le opere, le collezioni, gli oggetti - il centro e la ragione prima di ogni esperienza museale - e chi nota aspetti apparentemente più "periferici": le indicazioni di percorso, i punti di riposo, le informazioni, il comportamento del personale, i servizi al pubblico. Sono giudizi di qualità che è facile considerare come soggettivi o non-professionali: sono quelli più diffusi e finiscono per contare forse più di tutti gli altri.¹
- Sembra oggi di assistere a due fenomeni apparentemente contraddittori. Ad un forte aumento del numero dei visitatori, fenomeno nazionale che nell'ultimo decennio, ha assunto dimensioni inaspettate ed ha fatto emergere una forte **domanda di cittadinanza culturale** pare corrispondere l'acuirsi del distacco tra museo e cittadini. Si è prodotto un profondo divario tra orizzonti di riferimento, si

¹ Jalla D. Il museo di domani, Milano, febbraio 2000

usano codici comunicativi diversi, sempre più rare e dispendiose le occasioni per trovare un terreno d'incontro difficile. Non dimentichiamo che le grandi mostre hanno allargato considerevolmente la fascia di pubblico includendo anche strati sociali prima totalmente esclusi. Il tempo e i processi di allargamento della fascia dei consumi culturali degli ultimi decenni hanno in realtà prodotto un contesto sociale con codici di comunicazione e riferimenti culturali diversificati, si è determinato quello che Paolucci chiama "un blackout semantico".² Se la funzione educativa del museo deve essere quella di diffondere cultura ed andare incontro al proprio pubblico, occorre che quest'ultimo abbia a disposizione gli strumenti per decodificare e comunicare. Se ne deduce una particolare esigenza di *mediazione culturale*. Occorre colmare il divario tra ciò che il museo può e vuole comunicare e quanto il pubblico è in grado di capire. Il museo per poter con-crescere con la sua comunità, deve provare a conciliare ricerca, educazione e intrattenimento. Serve uno sforzo per avvicinare i due universi semantici di riferimento, mettere in relazione le collezioni e i pubblici, trovare forme e modalità di mediazione culturale tra il museo, gli oggetti e i diversi tipi di pubblico. La questione di fondo oggi è: aumenta il pubblico ma che valore ha l'esperienza della visita? La domanda è: cosa rimane dopo la visita? Cosa rende significativo l'incontro? Occorre allora che il museo si interroghi, avvalendosi anche di strumenti di autoanalisi. Cosa voglio comunicare io, quale è la mia specificità, anche in relazione al tipologia di museo che sono. Strumenti per l'accessibilità costruiti dunque per dare significatività all'incontro, per fare di esso un'esperienza di formazione.

- Ancora una volta pertanto il tema non è l'arte o la storia, bensì le strutture intermedie, i sistemi linguistici, i canali di diffusione, di interpretazione e di consenso, che costituiscono l'infrastruttura, che separa la cultura dai suoi destinatari.

Criterio 6a

Per quanto riguarda la funzione educativa del museo un'attenzione particolare va riservata all'utenza scolastica. L'importanza sempre crescente che va assumendo nel mondo della scuola una disciplina come quella dell'educazione al patrimonio, particolarmente idonea alla costruzione di modelli di conoscenza trasferibili e generativi è ben rispecchiata dai più recenti provvedimenti legislativi in materia di rapporti fra musei e istituzioni scolastiche di cui qui di seguito si riportano quelli che appaiono più significativi, limitatamente alla normativa nazionale:

- documento prodotto dalla Commissione di studio per la didattica del museo e del territorio del 20 marzo 1997 in cui si evidenzia l'opportunità di avviare un Sistema nazionale di educazione al patrimonio culturale mediante l'attivazione di Servizi educativi territoriali per i beni culturali presso i Musei e le Soprintendenze statali e presso Musei ed Enti locali, eventualmente collegati in rete, attraverso l'istituzione di un Centro nazionale di promozione, coordinamento e documentazione;

² Paolucci A. Il museo è promotore di cultura per pochi o per tutti?, Venezia, 1996

- puntualizzazioni dell'art. 7 della legge 352 del 1997 relativo alla collaborazione fra scuola e istituzioni culturali del territorio
- accordo quadro tra Ministero per i Beni Culturali e Ministero della Pubblica Istruzione del 20 marzo 1998 in materia di educazione al patrimonio culturale, che ribadisce il fondamentale compito educativo del museo nei confronti del mondo della scuola. Tale rapporto privilegiato si esplicherà, sulla base di precise convenzioni, tramite progetti didattici annuali o pluriennali, concordati con le singole istituzioni scolastiche, che possibilmente prevedano il coinvolgimento anche di altre compagini educative (Università, I.R.R.S.A.E., etc.);
- circolare del 30 settembre del 1998 del Ministero per i Beni e le Attività culturali che suggerisce una bozza di convenzione e un modello di scheda di progetto per i rapporti tra singole scuole o scuole in rete e Istituzioni culturali del territorio;
- raccomandazione n. 5 del Comitato dei Ministri degli Stati membri del Consiglio d'Europa relativa alla pedagogia del patrimonio che sollecita da parte della scuola europea azioni puntuali per il patrimonio culturale;
- il documento *I contenuti essenziali per la formazione di base* del 1998 presentato dal ministero della Pubblica Istruzione per la ristrutturazione dei curricoli fa cenno al tema dell'educazione ai Beni Culturali con queste parole *“Un’auspicabile promozione scolastica del complesso delle attività legate alla conservazione e alla valorizzazione dei Beni Culturali porterebbe anche alla maturazione del senso storico e di una più compiuta responsabilità ambientale nonché allo sviluppo di sofisticate competenze”*;
- art. 111 del D.L. 490 del 1999 *Il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, le regioni e gli altri enti territoriali favoriscono la fruizione del patrimonio culturale e scientifico da parte degli studenti, stipulando con le scuole di ogni ordine e grado apposite convenzioni nelle quali sono fissate, tra l’altro, le modalità per la predisposizione di materiali, sussidi e percorsi didattici.*
- Regolamento (decreto n. 234 del 26 giugno 2000) del Ministero della Pubblica istruzione in materia di curricoli nell'autonomia delle istituzioni scolastiche. Nell'art. 2 si sottolinea come *nell’ambito dei curricoli....ciascuna istituzione scolastica può riorganizzare, in sede di elaborazione del piano dell’offerta formativa, i propri percorsi didattici secondo modalità fondate su obiettivi formativi specifici di apprendimento....*

Esigenze e aspettative create da questo vero e proprio movimento di opinione non saranno deluse solo impegnandosi al massimo nel produrre, secondo i criteri esplicitati diffusamente nel presente

documento, tutta una serie di strumenti e soprattutto di professionalità in grado di trasformare il museo nel banco di prova di una nuova didattica basata sul concetto di *inferenza*. Occorrerà elaborare strategie mirate ad inserire il più possibile i temi del patrimonio nei piani dell'offerta formativa (POF) elaborati dalle singole scuole, ottenendo così di trasformare il museo in un vero e proprio percorso didattico alternativo, che alla mediazione dei "testi" contrappone il rapporto diretto con gli oggetti. La possibilità di utilizzare a questo scopo, come previsto dal citato Regolamento, fino al 15% del monte ore annuali consentirà di strutturare la proposta in modo articolato e congruo.

Criterio 8: Impatto sul territorio, l'ambiente e la comunità locale

Il Criterio 8 – **Impatto sulla società** (per i musei riformulato come: **Impatto sul territorio, l'ambiente e la comunità locale**)– fa riferimento ai risultati che l'organizzazione consegue al di fuori della propria missione* istituzionale. Di qui il rimando all'impatto sul territorio (inquinamento, incrementi di traffico), alla prevenzione di malattie e infortuni sul lavoro, all'impegno attivo presso la comunità.

Nel caso dei musei è difficile distinguere il linea generale ciò che un museo considera parte della propria mission o ragion d'essere (e che in questo caso va considerato e valutato in termini di risultati raggiunti all'interno del Criterio 9) e ciò che invece non rientra nella propria finalità istituzionale (e che quindi è ricompreso nel Criterio 8). Dovrà essere il singolo museo a decidere le modalità di impiego dei due criteri.

Nella riformulazione del Criterio 8 si sono considerati aspetti dell'attività del museo in relazione alla comunità di appartenenza (impegno nei confronti dell'associazionismo, del volontariato, delle minoranze etniche, dei socialmente esclusi), che alcuni musei riterranno di fare rientrare a tutti gli effetti tra i propri compiti istituzionali (Criterio 9), ed altri che invece li considereranno obiettivi residuali, il cui raggiungimento va valutato all'interno del Criterio 8.

- Il museo è un'istituzione educativa. Svolge un ruolo sociale e, accanto allo studio (riservato a categorie particolari di utenti del museo, che alle sue collezioni guardano a fine di ricerca) e al diletto (connettendo il museo all'idea di piacere estetico-culturale in senso lato, personale, sociale, ecc.) persegue fini educativi. Il museo si affianca ad altre Istituzioni e strutture che contribuiscono alla formazione della persona, alla sua crescita culturale, creando nuove esperienze, accrescendo le conoscenze, offrendo stimoli, trasmettendo valori.

- Il museo con la propria attività permanente orientata in molteplici settori dovrebbe essere particolarmente legato al territorio e alla comunità in cui è nato e in cui si è sviluppato e nella quale dovrebbe continuare a crescere avvalendosi al meglio delle sue risorse, dei suoi potenziali espressivi e di comunicazione. Nell'ambito di un percorso divulgativo di valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale di un territorio, il museo dovrebbe costituire uno speciale polo di attrazione e di raccordo per le sue possibilità di organizzare progetti di conservazione nonché attività di studio e di ricerca, di documentazione, di diffusione della conoscenza del patrimonio stesso.
- La società ha un grande bisogno di luoghi dove le persone di tutte le appartenenze possono incontrarsi e dove la conoscenza, la comprensione e l'apprezzamento delle cose di valore creano un ambiente di apprendimento idoneo e libero da pregiudizi. Ritornando dunque alle proprie radici, i musei possono e devono svolgere in questo senso un ruolo trainante come ambiente dell'apprendimento. Un museo non è una scuola, lascia ampio spazio alla fantasia e all'approccio individuale questo significa che non seleziona come ha fatto la scuola, che offre a ciascuno la propria occasione di crescita, di piacere, di formazione.
- Sempre più, di nuovo anche nelle società occidentali, le esperienze formative travalicano i luoghi dell'apprendimento formale. L'apprendimento, inoltre, non si chiude a vent'anni, non avviene solo per mezzo di processi organizzati in vista di fini e obiettivi razionalmente "tassonomizzati", processi ed eventi con valenze educative informali attraversano la vita di tutti noi. La visita al museo è, o può diventare, uno di questi incontri. Dipende molto dall'intenzionalità dell'intervento educativo del museo. I visitatori, ciascuno a modo suo, sono pronti. "L'attività principale di tutti gli esseri umani, dovunque si trovino, è di estrarre significati dal loro incontro con il mondo".³
- Un'esperienza formatrice è una forma-azione per contatto diretto in una situazione di vita, associata a meccanismi riflessivi. Si tratta di stimolare la realizzazione di "processi cooperativi e non autoritari di apprendimento informale il cui scopo principale è la scoperta del significato dell'esperienza."⁴
- La funzione educativa di un museo, rispetto alla sua comunità di riferimento territoriale, si realizza anche attraverso la capacità di trasmettere messaggi non solo rigorosi sotto il profilo scientifico, ma anche comprensibili ed emozionanti.

³ *Scribner, 1992*

⁴ *Lindeman E.C., The meaning of adult education, New York, New Republic, 1926*

- Il museo è un luogo di apprendimento informale che offre il vantaggio veramente unico di rispettare i tempi e i ritmi degli individui, nonché le loro preferenze, curiosità ed intimità. Nelle società riflessive dove il rafforzamento dell'autonomia del soggetto diventa una condizione di cittadinanza, i musei possono fornire un contributo culturale unico nel suo genere, che può aiutare gli individui a ricostruire la propria sintesi personale che sarà sempre transitoria e che rifletterà se stessa attraverso lo specchio degli altri, i musei saranno un'occasione per fermarsi a sognare senza timore di perdere l'episodio successivo, verso la conquista di sé.⁵
- "In contemporary society education is everywhere. Quest'affermazione richiama il fatto che una caratteristica della società contemporanea, la società dell'informazione e di Internet, è quella della proliferazione delle agenzie educative, formali ed informali, che si sviluppano secondo i più diversi stili e nei più diversi ambienti. In altri termini i luoghi, le modalità e i momenti dell'apprendimento investono l'intera società, trasformandosi sempre più in occasioni oltre che in ambiti strutturati. Su questo sfondo il museo spicca per la sua centralità sede di stimoli, strumenti ed opportunità."⁶

⁵ *Thinesse-Demel Jutta* "L'istruzione degli adulti e il museo. Nuove visioni, tendenze ed innovazioni per l'orientamento dei visitatori dopo l'anno 2000", estratto da *Solo Visitatori? Programmi educativi nei musei europei. Rapporto del Gruppo di Lavoro, Marzo 2000*

⁶ *Negri M., Sani M.*, *Solo Visitatori? Programmi educativi nei musei europei. Rapporto del Gruppo di Lavoro, Marzo 2000*

Glossario

Agenzia territoriale

Struttura organizzata il cui operato ha un impatto sul territorio

Benchmarking:

Processo continuo di confronto degli approcci e dei risultati relativi ai servizi e processi del museo, con quelli dei migliori istituti museali.

Costo della Qualità

Con “costo della qualità” si intende l'insieme dei costi relativi alla prevenzione dei problemi, alla messa in atto di strumenti e/o modalità operative per garantire che le operazioni vadano a buon fine, alla misura / controllo (finanziamento di attività di monitoraggio, di manutenzione strumenti e macchinari, sicurezza delle persone).

Costo della non Qualità

Con “costo della non qualità” si intende il puro costo dovuto alla ai malfunzionamenti e alla loro correzione (scarti e rilavorazione dei processi produttivi, interventi non programmati di assistenza su servizi e prodotti, rifacimenti di attività dei processi amministrativi, ecc.).

Fornitori

Per fornitore di un museo si intende chi fornisce materiali, servizi e prestazioni professionali.

Miglior prassi (pratica)

Le migliori prassi sono le modalità migliori con cui vengono svolte le attività, rispetto a quanto comunemente in uso o praticato.

Miglioramento continuo

E' così definito l'insieme delle attività intraprese in modo continuativo nell'ambito di un'organizzazione, per accrescere l'efficienza e l'efficacia delle attività e dei processi a vantaggio sia dell'organizzazione, sia degli utenti. Si contrappone al miglioramento per innovazioni, in quanto si propone di risolvere problemi di tipo occasionale attraverso il coinvolgimento e la partecipazione di tutto il personale. Il miglioramento continuo comporta piccoli sforzi continui, il miglioramento per innovazione consiste in grossi sforzi concentrati.

Missione

*Lo scopo o la ragion d'essere del museo. E' la risposta non tanto a: “Quali sono le nostre attività o funzioni?”, quanto a: “Perché esistiamo?”
“Quale scopo giustifica che il nostro museo continui a esistere?”*

Processo

Un processo è una logica organizzazione di persone, materiali, equipaggiamenti e procedure che eseguono attività progettate per fornire uno specifico risultato a valore aggiunto.

Processi chiave

I processi che maggiormente contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del museo.

Qualità

L'insieme delle caratteristiche di un'entità che conferiscono ad essa la capacità di soddisfare esigenze espresse ed implicite.

Responsabili

Nel museo con responsabili si intendono, oltre al direttore, i ruoli che svolgono un'effettiva funzione di guida (vice-direttore, referente gerarchico superiore, ecc.). Nelle strutture medio-grandi il direttore potrà essere affiancato, oltre che da un responsabile amministrativo, da un responsabile tecnico, un responsabile della gestione e cura delle collezioni, un responsabile dei servizi al pubblico.

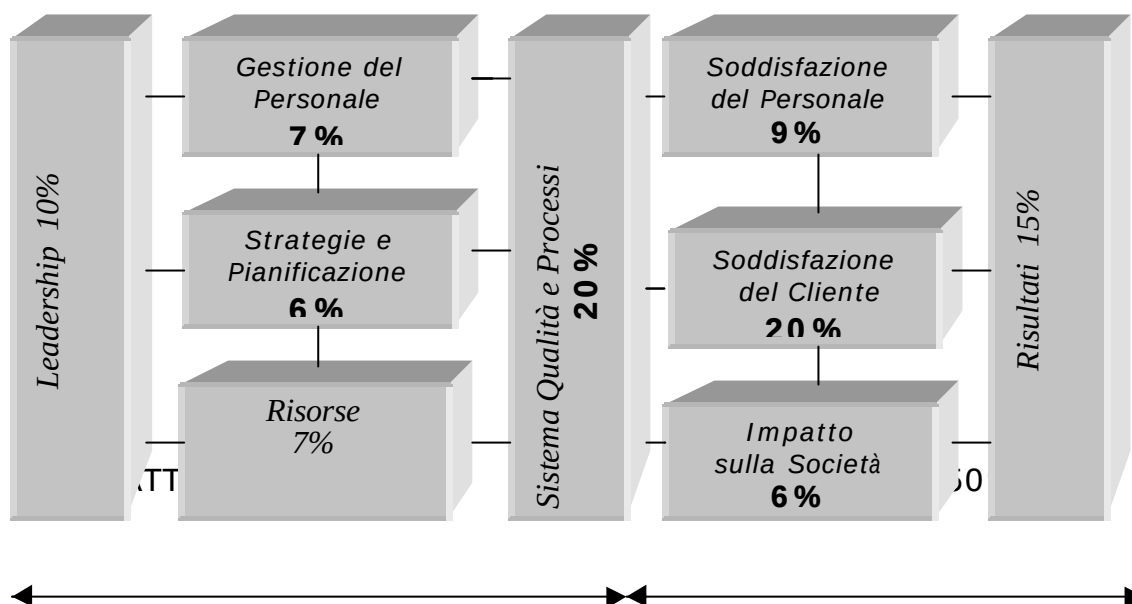
Sistema qualità

Struttura organizzativa, procedure, processi e risorse necessari ad attuare la gestione per la qualità. Lo scopo del Sistema Qualità è quello di garantire che il prodotto finale sia conforme ai requisiti specificati; a tal fine esso deve includere la preparazione di adeguate procedure ed istruzioni, nonché la loro efficace attuazione. L'istituzione, il mantenimento ed il riesame del Sistema Qualità sono una responsabilità della direzione, la quale è anche tenuta a predisporre un adeguato sistema di documentazione (Manuale della Qualità, Piano della Qualità, procedure, istruzioni).

Stakeholders

Tutti coloro che sono portatori di un interesse nei confronti del museo (amministratori, organi direttivi, enti finanziatori ai diversi livelli, sponsor, utenti, personale, comunità sociale al cui interno il museo opera).

MODELLO DI RIFERIMENTO DEL PREMIO QUALITÀ ITALIA



Criterio 1: Leadership

In che modo il comportamento e le azioni di tutti i responsabili* ispirano, sostengono e promuovono la cultura della Gestione Totale per la Qualità (Total Quality Management).

1a Fornire evidenza di come i responsabili sono impegnati nella Gestione Totale per la Qualità.

* Evidenziare ad esempio come i responsabili sviluppano valori chiari per il museo e si comportano nei rispettivi ruoli dando l'esempio per tali valori.

* Evidenziare ad esempio come i responsabili dimostrano e comunicano in modo chiaro i principi della Qualità Totale.

* Evidenziare ad esempio come i responsabili ricevono ed erogano formazione.

* Evidenziare ad esempio come i responsabili si rendono disponibili, ascoltano e forniscono risposte al personale.

1b Fornire evidenza di come i responsabili operano attivamente per il miglioramento sia all'interno del museo, sia nei rapporti con utenti, fornitori e altre organizzazioni esterne.

* Evidenziare ad esempio come i responsabili assegnano priorità, risorse, impegno organizzativo e supporto alle attività di miglioramento nell'ambito del museo.

* Evidenziare ad esempio come i responsabili riconoscono e apprezzano le prestazioni dei singoli, dei gruppi, dei collaboratori esterni, dei ricercatori, dei prestatori di servizi, dei finanziatori delle singole attività.

* Evidenziare ad esempio come i responsabili utilizzano l'impegno al miglioramento come criterio per scegliere i propri collaboratori e i responsabili a cui assegnare riconoscimenti.

* Evidenziare come i responsabili gestiscono i rapporti con l'utenza, con i collaboratori, con la scuola, con gli enti territoriali, con i fornitori di servizi, con le istituzioni presenti nel territorio.

- Evidenziare ad esempio come i responsabili diffondono le migliori prassi* gestionali emergenti sia nell'ambito del museo che all'esterno.

Criterio 2: Strategie e Pianificazione

In che modo il museo formula, articola e riesamina le sue strategie e le traduce in piani ed azioni.

2a Fornire evidenza di come il museo formula strategie e piani basati su informazioni significative, ampie e correlate.

* Evidenziare ad esempio come il museo identifica, aggrega, analizza ed utilizza le informazioni significative riguardanti:

- gli utenti, i fornitori, le agenzie pubbliche e private (scuole, istituzioni culturali, associazionismo), le organizzazioni sociali e le altre organizzazioni esterne;
 - il personale del museo;
 - gli studi comparativi sugli altri musei (benchmarking);
 - gli indicatori di prestazioni interne e l'analisi dei punti di forza e di debolezza;
 - le prestazioni dei concorrenti;
 - gli aspetti sociali, ambientali e giuridici del contesto in cui opera;
 - gli indicatori economici e demografici delle aree di riferimento.
-

2b Fornire evidenza di come il museo comunica e realizza strategie e piani.

* Evidenziare ad esempio come il museo:

- comunica strategie e piani a tutto il personale;
 - si assicura che tutti i dipendenti abbiano compreso strategie e piani, in termini attinenti alle loro attività;
 - coinvolge il personale nella definizione di obiettivi e piani pratici e realistici, a tutti i livelli, in linea con il futuro indirizzo del museo;
 - comunica all'esterno i propri obiettivi e i piani.
-

2c Fornire evidenza di come il museo aggiorna e migliora strategie e piani.

* Evidenziare ad esempio come il museo:

- riesamina le prestazioni raggiunte rispetto ai piani e modifica i piani stessi ove necessario;
- valuta la coerenza e l'efficacia di strategie e piani;
- riesamina periodicamente, aggiorna e migliora la propria strategia ed i propri piani;
- assicura che i responsabili politici, gli organi dirigenti, i proprietari (se il museo è totalmente privato), gli investitori, i dipendenti e le altre parti

interessate - come utenti e fornitori - siano coinvolti nei cambiamenti di strategie e piani.

* Evidenziare ad esempio come il museo assicura che il personale e le altre parti interessate siano coinvolti nei cambiamenti di strategie e piani.

Criterio 3: Gestione del personale

In che modo il museo valorizza appieno il potenziale del personale.

3a Fornire evidenza di come il museo prepara e riesamina i piani di impiego del personale.

* Evidenziare ad esempio come il museo:

- promuove lo sviluppo delle competenze coerentemente con le proprie necessità;
- prepara i piani del personale (ad esempio: formazione, attribuzione di ruoli, assegnazione di incarichi, affidamento di incarichi ad esterni) in modo coerente con le proprie strategie e i propri piani operativi.

*Evidenziare ad esempio come il museo concorda e riesamina gli obiettivi individuali e di gruppo, in coerenza con i propri piani.

* Evidenziare ad esempio come il museo valuta le prestazioni e le esigenze di sviluppo di carriera del personale.

3b Fornire evidenza di come il museo assicura coinvolgimento e delega.

* Evidenziare come il museo incoraggia il personale a prendere iniziative e a realizzare cambiamenti nell'ambito di parametri concordati.

* Evidenziare ad esempio come il museo realizza comunicazioni efficaci tra gli operatori: dall'alto verso il basso, dal basso verso l'alto e trasversali.

* Evidenziare ad esempio come il museo coinvolge tutto il personale (sia individualmente sia come gruppi) nelle attività di miglioramento continuo.

Criterio 4: Risorse

Come il museo gestisce le risorse, in modo efficace ed efficiente.

4a Fornire evidenza di come il museo gestisce le risorse economiche e finanziarie.

* Evidenziare ad esempio come il museo:

- finanzia le attività e i progetti in modo efficiente nel breve e nel lungo termine;
- destina e utilizza le risorse economiche per sostenere le strategie e i piani operativi;
- valuta le decisioni d'investimento;
- gestisce i rischi.

4b Come il museo gestisce le risorse informative.

* Evidenziare ad esempio come il museo:

- assicura che ciascuno abbia le informazioni adeguate per svolgere il proprio lavoro e assicura che gli indicatori siano ben definiti e visibili;
- assicura che le informazioni più significative (relative a prodotti, prestazioni di processo, dipendenti, fornitori, utenti, ecc.) siano prontamente accessibili in base alle necessità;
- assicura accessibilità, sicurezza, riservatezza ed accuratezza nelle informazioni, attenendosi alle norme vigenti.

4c Fornire evidenza di come il museo gestisce fornitori* e materiali.

* Evidenziare ad esempio come:

- sono gestite le relazioni con i fornitori, in coerenza con le strategie ed i piani operativi;
- il museo gestisce la selezione dei fornitori e misura la qualità delle forniture e le prestazioni dei fornitori.

* Evidenziare ad esempio come vengono gestiti e ottimizzati i materiali a magazzino.

* Evidenziare ad esempio come viene ottimizzato l'uso delle materie prime per ridurre l'impatto ambientale.

* Evidenziare ad esempio come vengono tutelate e riciclate le risorse naturali non rinnovabili e vengono minimizzati gli sprechi.

4d Fornire evidenza di come il museo gestisce al meglio le altre risorse:

* Evidenziare ad esempio come il museo gestisce al meglio le collezioni.

* Evidenziare ad esempio come il museo gestisce al meglio l'edificio e gli spazi.

* Evidenziare ad esempio come il museo utilizza al meglio impianti e strumenti.

* Evidenziare ad esempio come il museo:

- identifica e valuta nuove tecnologie emergenti di diretto interesse;
- mette a frutto e gestisce al meglio le nuove tecnologie.

* Evidenziare ad esempio come il museo gestisce al meglio la proprietà intellettuale, le conoscenze, l'innovazione.

Criterio 5: Sistema Qualità e Processi

Come il museo produce valore per gli utenti attraverso la gestione del proprio Sistema Qualità e dei processi.

5 a Fornire evidenza di come il museo focalizza la propria attenzione sull'utente.

- * Evidenziare ad esempio come il museo analizza le esigenze degli utenti.
 - * Evidenziare come il museo cerca informazioni di ritorno dagli utenti al fine di migliorare i suoi servizi e prodotti.
 - * Evidenziare come il museo misura e controlla l'andamento della soddisfazione degli utenti.
 - * Evidenziare come il museo sviluppa attivamente rapporti di partnership con gli utenti
 - * Evidenziare come il museo esplora le esigenze latenti degli utenti per sviluppare l'innovazione.
-

5 b Fornire evidenza di come il museo gestisce il proprio Sistema Qualità.

5c Fornire evidenza di come il museo gestisce i propri processi chiave* per lo sviluppo e la realizzazione di servizi.

- * Evidenziare ad esempio come il museo identifica le persone responsabili dei processi chiave, padroneggia i livelli di prestazione dei propri servizi e tiene una descrizione aggiornata dei processi.
 - * Evidenziare ad esempio come il museo gestisce lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi al fine di soddisfare e anticipare le esigenze degli utenti.
-

5d Fornire evidenza di come il museo gestisce il processo di miglioramento continuo.

- * Evidenziare ad esempio come il museo:
 - identifica le aree di miglioramento correlate ai bisogni degli utenti;
 - migliora costantemente prodotti e servizi esistenti, in linea con i requisiti degli utenti e i loro bisogni impliciti;

- stabilisce gli indicatori delle prestazioni di processo e definisce gli obiettivi di miglioramento.

*** Evidenziare come il museo utilizza adeguate metodologie della qualità nelle attività di miglioramento.**

*** Evidenziare ad esempio come il museo gestisce e promuove la realizzazione del cambiamento attraverso progetti, controlli, attività di formazione e meccanismi di riesame periodico.**

Criterio 6: Soddisfazione dell'utente

Quali risultati il museo sta ottenendo in termini di soddisfazione dei propri utenti.

6a Presentare risultati inerenti le azioni di carattere gestionale e le politiche culturali adottate dal museo per migliorare sia i propri servizi sia il rapporto con il proprio pubblico in conformità a quanto descritto nel Regolamento o , come si auspica, nella Carta dei Servizi.

* Evidenziare i risultati ottenuti per quanto concerne, ad esempio:

- Immagine complessiva del museo;
 - accesso al museo
 - capacità di prevedere la domanda dell'utente
 - capacità di rispondere ai bisogni dell'utente
 - capacità di risposta a problematiche emergenti in generale
 - prodotti e servizi;
 - qualità dei contenuti e della presentazione
 - differenziazione dell'offerta
 - livello delle collaborazioni scientifiche
 - contenuti innovativi dei programmi del museo
 - prezzo dei servizi offerti
 - affidabilità della struttura e dell'organizzazione
 - erogazione del servizio;
 - professionalità dello staff
 - Numero di pubblicazioni dello staff scientifico e credibilità
 - servizio di documentazione
 - supporto tecnico
 - fedeltà del cliente (intenzione e/o effettivo ritorno in museo)
 - disponibilità ad acquistare altri prodotti e servizi dell'organizzazione
-

6b Presentare risultati inerenti a ulteriori misure relative alla soddisfazione del cliente.

* Evidenziare le rilevazioni utilizzate dall'organizzazione per capire, prevedere e migliorare la soddisfazione e la fedeltà degli utenti.

- immagine complessiva del museo
 - numero di riconoscimenti e premi sul territorio e/o a livello nazionale/europeo
 - presenza nei media (articoli sui giornali, servizi televisivi)
- prodotti e servizi:
 - confronto con gli altri musei
- fedeltà dell'utente
 - investimento nella soddisfazione del cliente

Criterio 7: Soddisfazione del personale

Quali risultati sta ottenendo il museo in materia di soddisfazione del proprio personale.

7a Presentare risultati inerenti alla percezione che il personale ha del museo.

* Evidenziare le informazioni che il museo riceve dai suoi dipendenti e che consentono di comprendere e misurare quanto esso sia in grado di soddisfare le loro esigenze e le loro aspettative, per quanto concerne, ad esempio:

- l'ambiente lavorativo
 - le comunicazioni
 - lo stile di gestione
 - le valutazioni
 - le prospettive di carriera
 - i riconoscimenti
 - la formazione
 - la possibilità di sperimentare nuove metodologie
 - le condizioni d'impiego
-

7b Ulteriori misure riguardanti la soddisfazione del personale.

* Evidenziare altre informazioni di supporto da cui il museo può desumere il livello di soddisfazione di tutti gli operatori, quali ad esempio:

- l'assenteismo
- le malattie
- il ricambio del personale
- la disponibilità per ore straordinarie
- il livello di partecipazione ai corsi di aggiornamento e di formazione

Criterio 8 : Impatto sul territorio, l'ambiente e la comunità locale

Quali risultati sta ottenendo il museo nel soddisfare le esigenze e le aspettative emergenti dalla realtà territoriale in cui è inserito.

Presentare risultati inerenti all'impatto che il museo ha sull'ambiente sociale e sul territorio in cui opera.

- * Evidenziare ad esempio l'apertura del museo in orario straordinario con iniziative che vadano incontro alle esigenze del territorio.

- * Evidenziare ad esempio l'impegno attivo presso comunità, associazionismo, istituzioni pubbliche, associazioni culturali e di volontariato del territorio .

- * Evidenziare ad esempio il punto di vista della comunità sul museo, ricavato da indagini o strumenti analoghi.

- * Evidenziare ad esempio l'impegno del museo, nell'ambito delle proprie disponibilità e capacità, a contribuire al miglioramento e alla crescita del sistema globale in cui si trova a operare, cercando anche di anticipare e superare i requisiti di legge sull'ambiente e sulla sicurezza.

Criterio 9: Risultati delle Attività del Museo

Quali risultati sta ottenendo il museo rispetto agli obiettivi esplicitati nei propri piani, relazioni programmatiche e documenti base (*mission*, regolamenti, carta dei servizi) ed al soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative di quanti abbiano un interesse sociale, culturale ed economico nella organizzazione museale.

9a Presentare risultati inerenti a indicatori economici delle performance dell'organizzazione.

* Evidenziare ad esempio :

- voci del Conto Economico,
 - voci dello Stato Patrimoniale,
 - voci di cash flow*.
-

9b Presentare risultati inerenti ad indicatori culturali, tecnici e scientifici delle performance complessive dell'organizzazione che non siano già stati presentati nei criteri 6, 7 e 8.

* Evidenziare ad esempio :

- i risultati relativi alle prestazioni dei processi chiave dell'organizzazione ed agli indicatori identificati ai Criteri 4 e 5 (che non siano già stati richiamati ai Criteri 6, 7, 8) ;
- la incidenza sul bacino di utenza, vale a dire la quota di utenti rispetto al potenziale;
- gli indicatori di prestazione di iniziative, prodotti e servizi adottati;
- gli indicatori della produzione scientifica e culturale;
- i tempi riguardanti il ciclo complessivo;
- gli indicatori di difettosità nelle prestazioni erogate (esempio: discontinuità negli orari di apertura, tempi di attesa nella comunicazione, difetti nel servizio di custodia, deterioramento materiali a magazzino);
- le modalità di gestione del rischio e dell'emergenze.

Guida all'Autovalutazione per i Musei marzo 2001

A cura di:

Antonia d'Aniello

*Soprintendenza Beni Artistici e Storici
Di Pisa, Livorno, Lucca e Massa Carrara*

Nadia Ceroni

*Pinacoteca Comunale
Ravenna*

Elena Corradini

*ICOM Italia;
Soprintendenza BB.AA.SS. per Modena e Reggio Emilia*

Paola Desantis

*Museo Archeologico Nazionale
Ferrara*

Aurora Di Mauro

*Direzione Regionale Cultura
Regione Veneto*

Anna Puritani

*Pinacoteca Comunale
Ravenna*

Tiziana Ravasio

*Museo Civico Archeologico "Crespellani"
Bazzano (BO)*

Vincenzo Simone

*Settore Musei
Città di Torino*

Coordinamento:

Giovanni Bertorelli

*Responsabile Tecnico
Premio Qualità Italia*

Massimo Negri

European Museum Forum

Margherita Sani

Istituto Beni Culturali - Regione Emilia Romagna

Mario Turci

*Istituto dei Musei Comunali
Santarcangelo di Romagna*

Si ringraziano:

Daniele Jalla, Settore Musei – Città di Torino,

Stefano Aguglia, Daniele Salini, Luca Valli – Valutatori del Premio Qualità Italia

Il Servizio Biblioteche, Musei e Attività Culturali della Regione Toscana

*Il Servizio Formazione e Orientamento Professionale della Provincia di Arezzo
Annita Pagliani per la preziosa collaborazione alla realizzazione della Guida*