

DECENTRAMENTO CENTRALIZZATO:
L'ESTERNALIZZAZIONE NEL SETTORE
DEI BENI CULTURALI IN TURCHIA

A partire dal 2003, sotto il governo islamico moderato del Partito della Giustizia e dello Sviluppo (AKP), la Turchia ha vissuto una rapida crescita economica e, come dimostra l'introduzione della retorica di NPM nell'amministrazione pubblica del paese [Göymen 2006; Kapucu e Palabıyık 2008], ha compiuto vari sforzi per modernizzarsi. Le riforme adottate dal governo hanno interessato anche il settore dei beni culturali, dove l'amministrazione centrale gestiva direttamente non soltanto i musei e i siti archeologici, ma anche le attività commerciali a questi relative. Nell'ultimo decennio sono state trasferite a livello locale alcune funzioni di gestione di musei e siti e, allo stesso tempo, è aumentato il numero di musei gestiti da privati [Bezmen *et al.* 1995; Ertürk 2006; Ünsal 2009; Pulhan 2009]. All'interno di questo processo di riforma, lo Stato sta inoltre sperimentando l'esternalizzazione di alcuni servizi commerciali connessi ai siti culturali del paese. Questo capitolo è volto a valutare l'impatto di tre esperienze di esternalizzazione avviate a partire dal 2009: il progetto di sviluppo del Museo Archeologico di Istanbul, il contratto nazionale per i servizi commerciali dei musei e dei siti, e il contratto nazionale per il servizio di biglietteria a siti e musei.

Queste riforme hanno suscitato una certa resistenza. Il nesso storico tra centralizzazione, secolarizzazione e politiche culturali ha portato la stampa turca a considerare qualsiasi riforma volta a ridurre la centralizzazione come un'espressione di «privatizzazione», senza alcuna distinzione tra attività di esternalizzazione di servizi, devolution (trasferimento di funzioni dallo stato centrale al governo locale), managerializzazione (modernizzazione della pubblica amministrazione), e vera e propria privatizzazione (vendita della proprietà di beni culturali a privati) [Zan *et al.* 2007]. Questa ambiguità semantica ha rafforzato nel mondo dei *professionals* il timore che una parte dei beni culturali venissero venduti a privati [Pulhan 2009; Gursu 2010]: una situazione simile all'Italia degli anni Novanta, quando la legge Ronchey per l'esternalizzazione dei servizi aggiuntivi ha provocato

Questo capitolo è di Daniel Shoup, Sara Bonini Baraldi e Luca Zan.

paure e resistenze tra gli operatori culturali, pur portando in ultima istanza a cambiamenti dai più considerati positivi.

Piuttosto che criticare l'esternalizzazione su basi puramente ideologiche (specie laddove l'intervento diretto dello Stato non è mai stato in grado di garantire servizi di qualità), è nostro interesse comprendere le specificità di questi esperimenti e le peculiarità del contesto in analisi. Dietro l'ambiguo vocabolario della privatizzazione, si può infatti identificare un «modello turco» che combina la flessibilità del settore privato con il potere di una forte e ininterrotta centralizzazione.

1. *Il contesto amministrativo*

Un ruolo primario nella gestione del patrimonio culturale in Turchia spetta al ministero della Cultura e del Turismo (MCT), creato nel 2003 dalla fusione del ministero della Cultura con quello del Turismo. La Direzione Generale «Beni culturali e Musei» (DGBCM) del MCT ha sede ad Ankara e si occupa dell'elaborazione di politiche e di budget, oltre che del rilascio di autorizzazioni per le ricerche archeologiche. Le Direzioni museali del DGBCM, invece, sono enti periferici competenti per una specifica area geografica. Esse sono direttamente responsabili della gestione di musei e siti archeologici e della direzione e monitoraggio degli scavi presenti in tale area. Tuttavia la loro autonomia è limitata, poiché sia il budget che le attività di gestione sono definiti a livello centrale (si veda il cap. 9 per una più estesa descrizione). Nel 2009 esistevano 102 Direzioni museali, che controllavano 183 musei e 127 siti archeologici aperti al pubblico.

A prova della mancanza di autonomia a livello locale, tutte le attività commerciali esistenti nei siti e musei sotto la responsabilità delle Direzioni Museali fino al 2009 sono state gestite dai DÖSIM (*Döner Sermaye İşletmesi Merkez Müdürlüğü*, Direzione Centrale dei Fondi di Rotazione), un'agenzia del MCT creata nel 1979. Queste includevano la vendita dei biglietti d'ingresso a musei, siti archeologici e teatri; la produzione di souvenir, oggetti vari e libri; la gestione degli esercizi commerciali; la locazione di spazi del MCT; la vendita delle autorizzazioni a guide e tour operator. Le entrate derivanti da queste attività erano redistribuite dal MCT sulla base delle richieste dei singoli dipartimenti. Il sistema turco così delineato presenta molte somiglianze con il sistema francese (si veda il ruolo centrale della *Réunion des Musées Nationaux*: Bonini Baraldi [2005]), a partire dal quale potrebbe essere stato concepito. Essendo «l'ente del ministero della Cultura con budget e l'occupazione più elevati», DÖSIM assume un ruolo chiave nel finanziamento a musei e attività legate ai beni culturali [DÖSIM 2011].

TAB. 5.1. DÖSIM: risultati economici 2009

	LT	%
<i>Entrate</i>		
Ingressi a musei e siti archeologici	146.798.971	76,9
Punti vendita, concerti, film, altro	8.652.560	4,5
Commissione TV, interessi, altro	8.619.572	4,5
Trasferimenti statali e dividendi da controllate	8.381.134	4,4
Altro	8.146.787	4,3
Turismo	5.656.684	3,0
Affitto e approvvigionamento	4.686.583	2,5
Totale	190.942.291	
<i>Uscite</i>		
Personale e servizi	82.750.715	47,5
Tasse, imposte e trasferimenti al Tesoro	49.822.630	28,6
Infrastrutture, scavi e manutenzione musei	17.178.919	9,9
Pubblicità	15.500.000	8,9
Beni deperibili e rifornimenti	4.122.562	2,4
Beni e servizi	4.031.359	2,3
Spese legali	755.018	0,4
Totale	174.161.203	

Fonte: DÖSIM [2010, 45].

Nel 2009, ultimo anno prima della messa in atto dei progetti di esternalizzazione qui presi in considerazione, le entrate provenienti da ingressi a musei e siti archeologici ammontavano a 147 milioni di Lire Turche (LT), cioè il 77% delle entrate totali di DÖSIM (191 milioni) (tab. 5.1). Posto che il budget del DGBCM era di soli 157 milioni LT, ne deriva che il sistema turco dei beni culturali, teoricamente, si auto-finanziava [Agenzia Istanbul 2010 Capitale Europea della cultura 2009, 7]. Tuttavia questi dati nascondono livelli patologici di concentrazione e di sottoinvestimento all'interno del sistema: nonostante i musei e i siti archeologici ministeriali aperti al pubblico fossero 310, nel 2009 i quattro siti di Hagia Sophia, Topkapi Palace, Ephesus, e Hierapolis/Pamukkale da soli hanno generato entrate pari a 97 milioni LT [DÖSIM 2010; MCT 2010]. Solo una minima parte di queste entrate è stata reinvestita nel settore dei beni culturali: su 174.1 milioni totali LT, DÖSIM ha speso solo 17.2 milioni LT (9,9%) per la manutenzione di musei e siti e per la ricerca archeologica. Musei e siti archeologici sembrano cioè essere delle «cash cows» che finanziano di fatto altre attività del ministero.

Nei Report annuali del 2008 e del 2009 di DÖSIM, vengono discussi vari problemi. Al tempo, molte delle sue unità operative, inclusi i bookshop e la vendita di oggetti artigianali, registravano perdite annuali.

La mancanza di moderne infrastrutture per la vendita e la riscossione dei biglietti, inoltre, portava ad una inefficiente riscossione delle entrate. Il personale di DÖSIM era scarsamente qualificato [DÖSIM 2009a, 12-14; 2010, 6-7]; la maggior parte del personale museale mancava di formazione professionale specializzata, di competenze nell'ambito del turismo, di conoscenza di lingue straniere o di una prospettiva orientata al visitatore. Allo stesso modo il marketing e la promozione non erano sviluppati adeguatamente [DÖSIM 2009a, 8; 2010, 6-7].

I tre programmi di esternalizzazione introdotti tra il 2009-2010 intendevano far fronte a tali problemi. Il primo di questi – l'accordo tra l'Associazione turca degli agenti di viaggio (TÜRSAB) e DÖSIM per la modernizzazione del Museo Archeologico di Istanbul (IAM) – rappresenta una sorta di «programma pilota» in cui sono state testate particolari condizioni contrattuali, procedure di lavoro e modalità di partecipazione agli utili. Il modello TÜRSAB/IAM è stato presto superato da altri due, più completi, contratti di esternalizzazione: uno per la creazione e gestione di bookshop (letteralmente «gifts shop», dizione inusuale che traduciamo come bookshop, termine più diffuso anche se impreciso) e caffetterie (2009), l'altro per la modernizzazione e il funzionamento della biglietteria (2010), ognuno rivolto a circa 50 musei e siti archeologici.

Nei paragrafi seguenti verranno presentati nel dettaglio i singoli progetti, le loro interrelazioni e i risultati raggiunti.

2. *Il progetto di sviluppo TÜRSAB/IAM*

Il Museo Archeologico di Istanbul, fondato nel 1869, è il più antico museo turco [Shaw 2003; IAM 2011]. Il museo si trova nella penisola storica della città, molto vicino a Palazzo Topkapı, ed ospita collezioni archeologiche di livello internazionale.

A metà degli anni Duemila, lo IAM presentava tutte quelle criticità già evidenziate nel report di DÖSIM: servizi ai clienti mediocri, strutture insufficienti e datate, il tutto aggravato dalla mancanza di autonomia a livello di budget e dall'assenza di personale adeguato. I visitatori annuali del museo, circa 200.000, erano assai meno numerosi di quelli che si recavano agli adiacenti musei di Hagia Sophia e Topkapı (1 milione ciascuno).

Al fine di aumentare le risorse e il flusso di visitatori, nel 2009 DÖSIM stringe un partenariato con TÜRSAB, un'associazione professionale a cui aderiscono obbligatoriamente tutti i tour operator del paese. Tradizionalmente votata al turismo balneare, a partire dagli anni Novanta TÜRSAB inizia ad occuparsi anche del patrimonio

culturale, fornendo supporto per le infrastrutture dei vari siti e per la conservazione archeologica.

2.1. Oggetto e struttura del contratto

Il contratto per il Progetto di sviluppo dello IAM, firmato nel febbraio 2009 è della durata di otto anni, riguarda l'esternalizzazione a TÜRSAB di attività commerciali e non, relative al museo. Nell'introduzione al contratto vengono delineati una serie di obiettivi ambiziosi, tra cui la «ricostruzione del museo secondo standard internazionali», «l'assistenza a progetti scientifici», «la soluzione dei problemi relativi alle risorse umane», «la tutela e lo sviluppo delle collezioni», «il miglioramento di tutti i servizi ai visitatori e delle funzioni del museo», «lo sviluppo di un approccio cooperativo ed olistico nella gestione delle attività commerciali e dei servizi ai visitatori, all'interno e all'esterno del museo», e «l'aumento del numero dei visitatori e maggior sviluppo del turismo culturale» [MCT 2009a, art. 1].

Le attività commerciali sono dettagliate negli artt. 31-45 sia in termini di tipologia dei servizi, sia di distribuzione dei ricavi tra TÜRSAB e DÖSIM (tab. 5.2). Le attività non commerciali, che includono il supporto al lavoro scientifico, il marketing e l'aumento dell'audience, e altri servizi museali (art. 29), non sono invece ulteriormente specificate nel contratto, tanto che si è reso necessario provvedere in tal senso in due documenti aggiuntivi¹.

TAB. 5.2. Ripartizione quote di ricavi nel contratto IAM

	DÖSIM	TÜRSAB
Carta museale		30%
Vendita oggetti	10%	
Vendita riproduzioni	20%	
Vendita libri	5%	
Royalties	15%	
Guardaroba	5%	
Audioguide	20%	
Franchising	(accordo a parte)	
Alimenti & bevande	8%	
Biglietteria		30%

Le vendite via internet hanno un premio ulteriore del 2%.

Fonte: Nostra elaborazione da MCT [2009a].

¹ Entrambi i documenti sono parte integrante del contratto e, in quanto confidenziali, non sono stati resi disponibili.

A TÜRSAB è consentita la sottoscrizione di accordi con terzi per il subappalto di attività specifiche all'interno del progetto (art. 10). I ricavi generati dalle attività condotte da TÜRSAB e da soggetti terzi nell'ambito del contratto devono però essere reinvestiti completamente nel museo.

Il contratto sembra dunque essere un particolare mix tra un'operazione di esternalizzazione (pur senza gara) e un accordo di sponsorizzazione in cui, grazie ai ricavi derivanti dai servizi aggiuntivi e alle ulteriori risorse reperibili sul mercato sulla base di sponsorizzazioni da parte di terzi, TÜRSAB si prende la responsabilità di partecipare attivamente allo sviluppo del museo². Mentre gli aspetti finanziari e operativi delle attività commerciali sono ben definiti nel contratto, l'elemento della sponsorizzazione resta però poco chiaro. Di fatto la sponsorizzazione non è basata su alcun accordo esplicito, non vi è alcuna descrizione delle attività e dei risultati attesi e nessun impegno a spendere cifre prestabilite. Come esposto dal direttore del Progetto, «per tutte le attività non commerciali TÜRSAB dovrebbe spendere non meno di una certa cifra, ma questo ammontare viene deciso caso per caso, senza che sia stato pattuito nel contratto»³.

2.2. *Reazioni iniziali e risultati*

Per l'esecuzione dell'accordo è stato creato all'interno del museo un ufficio composto da dipendenti TÜRSAB (17 nel 2010 e 12 nel 2011), supportato da sei membri del Comitato scientifico. L'ufficio dipende dalla sede centrale di TÜRSAB per le decisioni più importanti, come quelle relative al budget, ai servizi professionali, all'approvazione della spesa e alla redazione dei bilanci. Le sue attività sono poste sotto il controllo di DÖSIM, del Consiglio Regionale per la Conservazione, e del management dello IAM. Tre servizi sono stati dati in subappalto a fornitori esterni: la caffetteria e il catering a Kenet, il bookshop a Delano, e le audioguide a Biletall. Nel 2010 TÜRSAB gestisce direttamente la biglietteria, la vendita delle card museali e l'affitto degli spazi. A partire dal 2011 la vendita dei biglietti è stata però esclusa dal contratto in quanto inclusa in un nuovo contratto di esternalizzazione nazionale, sempre gestito da TÜRSAB (vedi sotto).

² Pur consapevoli dell'ambiguità del termine «sponsorizzazione», in questo caso lo abbiamo usato nell'accezione che il direttore del Progetto gli ha attribuito durante le nostre interviste (intervista con Köyüm Özyüksel, 20 maggio 2011, e seguenti); questa suggerisce come l'investimento finanziario di TÜRSAB sia volto principalmente a supportare lo sviluppo del museo, piuttosto che a generare profitto.

³ Intervista con Köyüm Özyüksel, 20 maggio 2011.

TAB. 5.3. Progetto di sviluppo TÜRSAB-IAM: ricavi 2010-2011

	DÖSIM		TÜRSAB Culture		Kenet		Delano		Biletall		Totale		TÜRSAB + appaltatori	
	Ricavi	%	Ricavi	%	Ricavi	%	Ricavi	%	Ricavi	%	Ricavi	%	Ricavi	%
<i>2010</i>														
Bookshop	29.673	7,6	53.448	13,7			307.249	78,7			390.370	12	360.697	92
Caffetteria	25.103	8,7	25.101	8,7	237.709	82,6					287.912	9	262.810	91
Audioguide	8.082	20,0	8.486	21,0					23.842	59,0	40.410	1	32.328	80
Eventi-Catering	4.885	9,4	4.540	8,8	42.325	81,8					51.750	2	46.865	91
Eventi-Affitto	38.055	88,5	4.945	11,5							43.000	1	4.945	12
Ingressi ai musei	1.257.858	71,4	504.122	28,6							1.762.080	54	504.122	29
Carte museali	488.289	71,4	195.696	28,6							683.985	21	195.696	29
Totale	1.851.945	56,8	796.337	24,4	280.034	8,6	307.249	9,4	23.842	0,7	3.259.407	100	1.407.462	43
% sul totale	57%		24%		9%		9%		1%		100%		43%	
<i>2011</i>														
Oggetti	24.004	10,1	36.006	15,1			177.876	74,8			237.886	18	213.882	90
Libri e riviste	11.845	5,5	28.429	13,1			176.498	81,4			216.772	17	204.927	95
Riproduzioni	4.068	20,0	1.137	5,6			15.133	74,4			20.338	2	16.270	80
Totale Bookshop	39.917	8,4	65.572	13,8			369.507	77,8			474.996	37	435.079	92
Caffetteria	34.418	8,7	34.418	8,7	324.932	82,5					393.768	31	359.350	91
Audioguide	52.684	20,0	55.318	21,0					155.418	59,0	263.420	20	210.736	80
Eventi-Catering	10.397	9,0	8.628	7,5	96.600	83,5					115.625	9	105.228	91
Eventi-Affitto	22.125	75,0	7.375	25,0							29.500	2	7.375	25
Ingressi ai musei	4.740	51,9	4.389	48,1							9.129	1	4.389	48
Carte museali	3.262	73,0	1.205	27,0							4.468	0	1.205	27
Totale	167.543		176.906		421.532		369.507		155.418		1.290.906	100	1.558.442	121
% sul totale	13%		14%		33%		29%		12%		100%		121%	

Fonte: TÜRSAB [2011].

I risultati iniziali sono autoesplicativi: tra il 2008 e il 2010 il numero di visitatori aumenta dell'80% e i ricavi della biglietteria raddoppiano. Tali risultati sono senza dubbio dovuti alle attività intraprese da TÜRSAB per lo sviluppo dell'audience (miglioramento del sito Internet, creazione di una pagina Facebook, pubblicità per mostre temporanee e permanenti), pur dipendendo in parte anche da un miglior controllo degli sportelli della biglietteria, e dagli effetti generati dall'evento «Istanbul Capitale Europea della Cultura 2010».

Le entrate da attività gestite all'interno del progetto ammontano, nel 2010, a 3.3 milioni LT (circa 1.6 milioni di euro); di queste, circa la metà (54%) deriva dagli ingressi al museo. Il ricavo di TÜRSAB e dei subappaltatori è pari a 1.4 milioni LT (43% del margine totale relativo al progetto), di cui 769.337 LT è il ricavo effettivo di TÜRSAB (24%, tab. 5.3). A causa dell'esclusione dei ricavi da biglietteria, nel 2011 i risultati cambiano: i ricavi totali scendono a 1.3 milioni LT, mentre altre categorie mostrano un incremento: +22% per il bookshop, +37% per la caffetteria, +552% per le audioguide, e +123% per il catering. Ne consegue che il ricavo aggregato (TÜRSAB più appaltatori) cresce fino a raggiungere 1.6 milioni LT, ma il ricavo di TÜRSAB scende a 176.906 LT (tab. 5.3).

Dal bilancio 2010 del progetto TÜRSAB/IAM è possibile evincere l'utilizzo di tali risorse. La tabella 5.4 specifica le categorie di spesa, ed evidenzia una perdita pari a 579.435 LT per l'anno 2010. Questa cifra costituisce dunque l'ammontare investito da TÜRSAB nello IAM, il che supporta la visione del direttore del Progetto tale per cui questo sarebbe «un progetto “poetico” e non volto al profitto»⁴. Ad un'analisi più dettagliata delle spese, sembrerebbe però che tale cifra sia destinata principalmente a sostenere il costo del personale TÜRSAB impegnato nel progetto, piuttosto che a sostenere un investimento sostantivo nello sviluppo di nuove attività per il museo.

In effetti, nonostante diversi progetti scientifici, di marketing e di sviluppo dell'audience siano stati sviluppati nel 2010, il progetto di ristrutturazione dell'edificio principale (classico) dello IAM, che costituiva l'obiettivo principale del progetto di sponsorizzazione, è cominciato solo nel novembre 2011, con un budget preliminare di 13 milioni LT⁵. In sintesi, lo scarso livello di investimento da parte

⁴ Intervista con Köyüm Özyüksel, 20 maggio 2011.

⁵ Intervista con Köyüm Özyüksel, 21 novembre 2011. Secondo il Project Manager del progetto TÜRSAB/IAM, i ritardi nell'avvio del progetto sono stati dovuti principalmente ad ostacoli burocratici e quindi non controllabili da TÜRSAB (in particolare, le richieste di revisione del progetto da parte del Consiglio regionale per la Conservazione, un ente autonomo del MCT che esamina gli interventi di sviluppo a carico di monumenti nazionali). Intervista con Köyüm Özyüksel, 20 maggio 2011.

TAB. 5.4. Progetto di sviluppo TÜRSAB-IAM: conto economico 2011

	LT
<i>600 Vendite</i>	1.268.371
Ricavi da ingressi ai musei	488.372
Ricavi da vendita cart museali	180.493
Altri ricavi	599.505
<i>622 Costo dei servizi venduti</i>	1.014.108
Costi attività	71.782
Costi consulenza	117.945
Costi generali assistenza di gestione	495.797
Costi attività archeologiche	103.234
Costi ammortamento	225.349
<i>632 Costi operativi</i>	833.688
Retribuzioni	504.871
Pasti	15.717
Altri costi personale	
Cancelleria	5.863
Comunicazione	11.926
Pulizie	78
Altri costi generali	36.504
Affitto	0
Assicurazione edifici	10.561
Imposta di bollo	5.967
Spese notarili	835
Viaggi e trasporti	130.505
Consulenza finanziaria	22.793
Altri costi di gestione	31.110
Pubblicità online	7.180
Carburante	9.304
Parcheggio e pedaggio	615
Elaborazione dati	2.952
Costi speciali comunicazione	765
Stampa	11.688
Marchi e brevetti	0
Ammortamento	21.732
Altri costi KKEG	2.094
Commissioni bancarie	628
Costi totali	1.847.795
Profitti (perdite)	-579.425

Fonte: TÜRSAB [2011].

di TÜRSAB nel 2010 e la mancata realizzazione del progetto di ristrutturazione dell'edificio classico dimostrano come il contratto tra TÜRSAB e IAM prevedesse solamente una sorta di «opzione» di sponsorizzazione, senza alcun obbligo esplicito di investimento di risorse. Al contrario, la gestione delle attività commerciali è stata definita nel dettaglio fin da subito, esplicitando non solo i servizi da

esternalizzare ma anche la specifica quota di partecipazione agli utili di TÜRSAB e DÖSIM.

In ogni caso, fin dal momento in cui il progetto è stato proposto, le reazioni sono state critiche: nonostante i rapporti siano migliorati col tempo, lo stesso personale del museo si è dimostrato inizialmente molto sospettoso e poco collaborativo; la stampa e la comunità scientifica hanno accusato questa organizzazione di voler spuntare profitti notevoli grazie al contratto di esternalizzazione⁶; altri ancora hanno sospettato che TÜRSAB volesse in realtà occuparsi di questo progetto con l'intenzione recondita di assicurarsi il diritto di intervenire sull'edificio adiacente, la zecca imperiale (Darphane), al fine di stabilirvi vari bookshop, e creare, quindi, una fonte di reddito aggiuntiva per le agenzie di viaggio⁷.

Benché inizialmente concepito come un modello nazionale, il progetto di sviluppo TÜRSAB/IAM è rimasto un esperimento incompleto e isolato. Nonostante i risultati iniziali del progetto siano stati positivi, la natura del contratto è infatti cambiata nel 2010 quando DÖSIM ha deciso di esternalizzare i bookshop e i servizi di biglietteria per un numero considerevole di siti, IAM incluso, ad un unico appaltatore. Oltre a soppiantare l'accordo TÜRSAB/IAM, queste due iniziative di esternalizzazione hanno fatto sì che i ricavi della biglietteria dello IAM fossero dunque esclusi dall'accordo iniziale. Dal momento che i ricavi da biglietteria, insieme a quelli derivanti dalla vendita delle card museali, costituisce i due terzi delle entrate totali del progetto, risulta evidente come questo accordo sia ormai una pura forma di sponsorizzazione.

3. *L'esternalizzazione dei bookshop*

Mentre l'accordo di sponsorizzazione per lo IAM prendeva forma, il management di DÖSIM stava considerando come sviluppare e migliorare i propri bookshop. Fino al 2009, infatti, esistevano solo nove bookshop per i 310 musei e siti archeologici del MCT, le cui perdite ammontavano a circa 2 milioni di dollari all'anno; i prodotti erano di scarsa qualità, come d'altronde tutti i servizi alla clientela [DÖSIM 2009a; 2010]. Nel 2008, si fa quindi strada l'idea di esternalizzare tali servizi: come osservava il direttore generale di DÖSIM, Murat Usta, «lo Stato non funzionava bene come manager. Noi volevamo coordi-

⁶ Intervista con fonte anonima, 3 maggio 2011.

⁷ Lo staff TÜRSAB ha affermato la volontà di sviluppare l'edificio Darphane, ma come deposito aggiuntivo e spazio espositivo per lo stesso IAM nell'ambito del contratto.

nare invece di gestire». La logica dell'esternalizzazione comprendeva non soltanto la partecipazione all'utile, ma anche un miglioramento dell'efficacia. Come osserva Usta: «la nostra operazione è volta per metà ad aumentare le entrate, e per l'altra metà ad incrementare il numero e la qualità dei prodotti»⁸.

Il 7 gennaio 2009, DÖSIM ha perciò indetto una gara per l'esternalizzazione delle attività di bookshop in 55 musei e siti archeologici [DÖSIM 2009b]⁹, il cui contratto avrebbe avuto la durata di otto anni (fino al 2016). Gli obiettivi della gara erano: «assicurare risorse per la conservazione e lo sviluppo del patrimonio culturale», «proporre prodotti di marca, con design moderno o tradizionale, e copie di oggetti relativi al museo e ai siti archeologici, per rafforzare la comunicazione con i visitatori», e «arricchire l'esperienza dei visitatori attraverso lo sviluppo di aree di vendita fortemente rappresentative, e di beni e servizi in linea con le tendenze della museologia moderna» (art. 3). Come nel contratto IAM, gli obiettivi riassumevano sia questioni legate a recupero di redditività, sia una volontà di migliorare il marketing e i servizi ai visitatori, nonostante la logica fosse più apertamente commerciale e le singole attività fossero definite in maniera più esplicita. All'appaltatore veniva chiesto di investire nella struttura e di gestire i vari negozi secondo una formula di condivisione dei ricavi, garantendo a DÖSIM una somma minima fissa annuale. Oltre a questa cifra, DÖSIM e l'appaltatore avrebbero condiviso l'utile secondo percentuali fisse per ogni categoria di prodotto [DÖSIM 2009b]¹⁰.

La gara specificava anche una serie di condizioni aggiuntive per il marketing e l'approvvigionamento locale; tre tipi di prodotti «strategici» dovevano essere sviluppati e venduti in tutti i negozi: oggetti d'artigianato turco, i lokum e il caffè turco. Inoltre, i prodotti dovevano rispecchiare la cultura turca e le antiche civiltà dell'Anatolia, e includere le riproduzioni di famosi manufatti (art. 9.5). Più precisamente, «il 60% dei prodotti proposti (in ogni negozio) dovrà essere ispirato da quello stesso museo o sito archeologico, e il restante 40% dovrà essere relativo ad un altro museo/sito oppure avere caratteristiche culturali» (art. 9.9). In via esplicita vengono proibiti prodotti realizzati in Cina, per questioni di qualità¹¹. Si prevedeva il monitoraggio dell'appaltatore, secondo un protocollo relativo all'accesso ai documenti che specifica

⁸ Intervista con Murat Usta, 25 maggio 2011, DÖSIM, Ankara.

⁹ Da notare che l'appalto fu pubblicato un mese prima della firma del contratto per il progetto di sviluppo dello IAM.

¹⁰ Il contratto finale è considerato un segreto commerciale e non è disponibile al pubblico; qui, facciamo riferimento alla bozza del contratto, gentilmente fornitaci dalla DÖSIM.

¹¹ Intervista con Murat Usta, 25 maggio 2011, DÖSIM, Ankara.

«il programma di lavoro, il lavoro di rinnovo e costruzione, l'arredamento, le decorazioni, le infrastrutture tecnologiche, il relativo lavoro e la cronologia». Un piano di lavoro annuale deve essere proposto nel mese di gennaio di ogni anno. DÖSIM approva i rapporti con soggetti terzi (cioè i subappaltatori) e controlla il lavoro, la contabilità e i documenti dell'appaltatore, mentre un revisore esterno certifica la validità dei rendiconti (art. 22).

Da questo breve sommario, emerge un modello di outsourcing molto differente da quello del progetto per lo sviluppo dello IAM. In primo luogo, DÖSIM sceglie un singolo appaltatore per oltre 50 siti, al fine di garantire «coordinamento» e «sinergia» (art. 4). In secondo luogo viene esternalizzato un insieme composito di musei e siti, comprendendo sia siti altamente redditizi («cash cows») sia altri meno frequentati e quindi meno redditizi, con l'appaltatore che funge da camera di compensazione. In terzo luogo, nonostante l'esternalizzazione formale, DÖSIM mantiene un forte controllo sulle aspettative finanziarie e sulla definizione del mix di prodotto.

3.1. *Il profilo dell'appaltatore: Bilkent Kültür Geliştirme (BKG)*

Tra i soggetti invitati a partecipare alla gara, due rinunciano a causa della complessità del processo e dell'incertezza sui risultati economici. Vince dunque BKG (*Bilkent Kültür Geliştirme* o *Bilkent Sviluppo Culturale*), una società appartenente ad un gruppo di proprietà della Bilkent University di Ankara (un'università privata che gestisce una serie di società a supporto dell'attività accademica, tra cui i business legati all'edilizia, al turismo, al catering e agli hotel)¹².

Nonostante la retorica della trasparenza stia diventando ormai comune in Turchia, i contenuti esatti del contratto DÖSIM-BKG sono considerati un segreto commerciale. DÖSIM ci ha però reso disponibile un sommario dei termini contrattuali e della formula di condivisione dei ricavi convenuta tra la parti, rendendo possibile una serie di commenti preliminari (tab. 5.5).

3.2. *Risultati iniziali*

Fra l'ottobre 2009 e la fine del 2010, 47 bookshop e 29 caffetterie sono stati aperti. In questo modo BKG diventa il più grande operatore mondiale privato nel settore degli esercizi commerciali museali.

¹² Intervista con Barış Üstünkaya, 17 maggio 2011, Ufficio BKG, Istanbul.

TAB. 5.5. DÖSIM: esternalizzazione bookshop museali, primi dati

<i>Bookshop e caffetterie</i>	
Negozi pianificati nell'accordo	55
Bookshop	47
Caffetterie	29
Unità di vendita attive a maggio 2011	131
<i>Percentuali dovute a DÖSIM</i>	
Vendita prodotti	15,7
Vendita pubblicazioni	16,1
Vendite all'estero	15,0
Royalties	25,0
Vendite Internet	15,0
Vendite Franchising	8,0
Riproduzioni	16,3
Vendite all'amministrazione statale	20,0
Vendita alimenti e bevande	8-14

Fonte: DÖSIM [2009b; 2009c].

Il periodo iniziale di *setup* è stato dedicato principalmente al design dei negozi ed alla gestione delle procedure burocratiche (ci è stato riferito che sono necessarie «circa 40 firme ufficiali per l'apertura di ogni negozio»)¹³. BKG ha inoltre finora sviluppato circa 10.000 prodotti, con un notevole sforzo per il reclutamento di artigiani ed il ripristino delle comunità di artigianato locale.

In termini sostantivi, l'obiettivo di aumentare il livello dei servizi e la qualità dell'esperienza dei visitatori sembra essere stato realizzato: abbiamo visitato circa una dozzina di negozi, che si sono rivelati ben progettati, con servizi alla clientela adeguati e un'ampia gamma di prodotti di qualità. Nonostante ciò il progetto ha incontrato resistenza in alcune località. Ad Efeso ad esempio, i proprietari di bancarelle all'esterno dell'area della biglietteria hanno aperto una causa contro BKG allo scopo di fermare l'apertura del bookshop all'interno dell'area. A Pergamo, i venditori locali hanno protestato contro il «monopolio» di BKG, mentre a Didima lo stesso sindaco è intervenuto per impedire la costruzione del negozio. In diversi altri siti, il negozio BKG è stato aperto in postazioni secondarie, dopo un processo di negoziazione con le autorità locali. Anche il reperimento di 50 shop manager qualificati è stato inaspettatamente difficile. D'altro canto, ci sono state anche sorprese in positivo, come l'apertura in molti siti di nuove caffetterie, negoziata dopo l'avvio del contratto sui bookshop.

Dal punto di vista economico il beneficio per BKG è tuttora poco chiaro. Il periodo iniziale ha richiesto un maggiore investimento, senza

¹³ Intervista con Barış Üstünkaya, 17 maggio 2011, Ufficio BKG, Istanbul.

TAB. 5.6. DÖSIM: attività commerciali e aree vendita dei musei e siti archeologici

<i>Entrate previste</i>	
Fatturato previsto nell'accordo	464.234.750
Quota di fatturato garantita da BKG	169.098.144
Quota del fatturato garantito spettante a DÖSIM	26.305.721
Ricavi attesi da DÖSIM per l'intera durata del contratto	75.000.000
<i>Ricavi finora percepiti da DÖSIM</i>	
2009	304.552
2010	2.320.632
2011 (4 mesi)	912.500

Fonte: DÖSIM [2009c].

ancora una completa evidenziazione di costi e ricavi di gestione. La nostra impressione è che non ci sia stata una precisa definizione del budget prima della realizzazione del progetto. Il grado di redditività emergerà dalla messa in atto del progetto, forse richiedendo qualche anno per comprendere il modello di business intrinseco, i dettagli manageriali e i mix di prodotto. Nonostante BKG si aspetti di trarre un certo profitto, una qualche logica di «sponsorizzazione» permane: come ci è stato riferito dal Direttore dell'ufficio sviluppo prodotti «se mi chiedeste di investire personalmente nel progetto BKG, non lo farei. Ci sono modi migliori per fare affari»¹⁷. Per DÖSIM, comunque, il progetto sta già dando i suoi frutti: dopo aver perso circa 4 milioni LT nei suoi bookshop nell'anno 2008, nel 2010 la sua quota di utile è stata di 2.3 milioni LT, e di circa 900.000 LT per i primi cinque mesi del 2011. I ricavi lordi previsti per BKG per la durata del contratto erano di 464 milioni LT, dei quali circa 75 spetterebbero a DÖSIM (tab. 5.6)¹⁴. L'utile di BKG è sconosciuto; è possibile, infatti, che il progetto sia stato inteso come «articolo civetta» in grado di migliorare il rapporto più generale tra la società BKG e lo Stato.

4. Il contratto TÜRSAB-MTM per la biglietteria

Come osservato precedentemente, il management di DÖSIM era consapevole delle criticità nella gestione della biglietteria sia nei musei sia nei siti archeologici. Solo 23 dei 230 siti a pagamento di DÖSIM avevano sistemi di accesso moderni con tornelli elettronici e video-sorveglianza. In molti siti, i dati sui visitatori non venivano raccolti, e la mancanza di disciplina per la gestione della biglietteria implicava che molti siti riportavano un numero inferiore di visitatori rispetto a

¹⁴ Intervista con Barış Üstünkaya, 17 maggio 2011, Ufficio BKG, Istanbul.

quelli effettivi, oltre alla possibilità di contraffazione dei biglietti da parte dei dipendenti. Il management di DÖSIM riteneva che le cause principali delle perdite economico-finanziarie dipendessero da questi problemi, oltre che dall'impossibilità di migliorare la gestione a causa della mancanza di dati sui visitatori [DÖSIM 2009a; 2010].

4.1. *La gara d'appalto e i termini contrattuali*

La gara d'appalto, pubblicata nell'estate 2010, ha cercato di far fronte a questi problemi attraverso l'esternalizzazione della vendita dei biglietti e dell'infrastruttura della biglietteria. La gara includeva 48 tra i musei e siti archeologici più visitati in Turchia, per un totale di 52 unità (alcuni siti hanno dei ticket aggiuntivi, per accesso a aree particolari), e includeva tutti i siti di maggior interesse (ad eccezione di Pamukkale). Tre tipologie di siti sono evidenziabili: tre mega-siti (Topkapı, Hagia Sophia e Ephesus) con oltre un milione di visitatori; 28 siti maggiori con 100.000-650.000 visitatori; e 17 siti minori con un flusso tra i 25.000 e i 100.000 visitatori (tab. 5.7). I musei e siti coinvolti nella gara d'appalto contavano circa per il 63% dei visitatori e l'85% dei ricavi derivanti da musei e siti archeologici, e per il 66% del reddito totale di DÖSIM nel 2009.

La gara d'appalto includeva tre documenti: condizioni gestionali, condizioni tecniche dell'appalto, e una bozza del contratto [DÖSIM 2009f]. Come gli altri due progetti, l'appalto avrebbe dovuto durare poco più di otto anni, fino alla fine del 2016. L'articolo 2 identifica i seguenti obiettivi: aumentare i ricavi al fine di creare fondi aggiun-

TAB. 5.7. *Numerosità dei siti inclusi nel contratto per classi di visitatori, 2009*

	N. siti
Numero di visitatori	
1.800.000 > 2.400.000	3
250.000 > 650.000	9
100.000 > 249.999	19
25.000 > 99.999	17
Totale	48
Ricavi (LT)	
19.000.000 > 30.000.000	3
1.000.000 > 4.999.999	14
500.000 > 999.999	11
95.000 > 499.999	20
Totale	48

Fonte: Nostra elaborazione da DÖSIM [2009e; 2009f].

tivi per la ricerca e lo sviluppo nel settore del patrimonio culturale, accrescere il numero dei visitatori nei musei e nei siti, e potenziare i servizi ai visitatori per migliorare l'immagine del paese e dei siti stessi.

Anche in questo contratto viene adottata la logica della condivisione dei ricavi: l'appaltatore paga a DÖSIM una somma fissa annuale, e una percentuale fissa sui ricavi ottenuti. L'appaltatore è inoltre responsabile del miglioramento delle infrastrutture e delle tecnologie per la biglietteria. Come ha affermato il direttore di DÖSIM, «in termini tecnici abbiamo fatto della raccolta di dati precisi una delle principali priorità». Gli sportelli della biglietteria andavano rinnovati per poter accettare pagamenti in denaro, con carte di credito, attraverso telefono cellulare e con valuta straniera. Per i tornelli d'ingresso si necessitava di software e hardware più avanzati per assicurare una raccolta dati più efficiente e completa, da fornire in tempo reale alla sede generale di DÖSIM ad Ankara. In aggiunta, l'appaltatore avrebbe dovuto lavorare con DÖSIM per la creazione di nuovi programmi per le card museali rivolte ai cittadini turchi e ai visitatori di Istanbul. Nonostante l'appaltatore si occupi del design, del marketing e della gestione ordinaria di questi programmi, DÖSIM mantiene il controllo sul prezzo dei biglietti e delle card museali, sulle condizioni per le tariffe ridotte e per le visite dei gruppi, nonché sugli orari di apertura dei musei e dei siti archeologici.

La gara d'appalto è stata pubblicata nell'estate 2010. Agli offerenti era richiesto un piano generale di attività, con 12 proposte dettagliate per implementare gli aspetti specifici del contratto. La garanzia minima per DÖSIM era di 100 milioni di LT all'anno fino al 2016 (art. 8.8). Il vincitore doveva sottoporre a DÖSIM un programma di lavoro entro 30 giorni dalla vittoria del bando, e tutti gli sportelli della biglietteria dovevano essere trasferiti sotto il controllo dell'appaltatore entro 180 giorni dalla firma dell'accordo (art. 22).

4.2. *Il vincitore: TÜRSAB*

Quattro offerenti hanno risposto al bando di gara; il 29 settembre 2010 è stata annunciata la vittoria della joint venture TÜRSAB/MTM¹⁵.

Nonostante il contratto sia riservato, un comunicato stampa di DÖSIM ne ha descritto alcuni dettagli. Il rendimento previsto dal progetto era di 1.57 miliardi di LT (267 milioni all'anno) nel periodo

¹⁵ MTM Information Software and Security Technology SA si occupa della fornitura di sistemi informativi, di sistemi di controllo degli accessi, di stampa olografica, di software per la sorveglianza [MTM Security 2011].

TAB. 5.8. *Trasferimenti annuali previsti a DÖSIM, su base 2009 e 2010*

Anni	Volume d'affari garantito annualmente	Quota spettante a DÖSIM	%
2011	203.015.000	180.683.350	89,0
2012	235.500.000	207.255.000	88,0
2013	251.926.000	221.874.140	88,1
2014	270.658.000	238.545.620	88,1
2015	290.831.000	256.499.590	88,2
2016	320.114.000	282.561.460	88,3
Totale	1.572.044.000	1.387.419.160	88,3

Fonte: DÖSIM [2009e].

compreso tra il 2011 e il 2016. TÜRSAB avrebbe una quota dell'11% (172,9 milioni LT in sei anni), mentre DÖSIM il restante 89%, pari a 1,39 miliardi LT. Il reddito minimo garantito per DÖSIM era pari a 180,7 milioni LT nel 2011, aumentando fino a raggiungere, nel 2016, 282,6 milioni LT (tab. 5.8).

Al di là di questa quota, TÜRSAB provvederebbe con un investimento previsto di 18 milioni LT nei primi sei mesi per la ristrutturazione di 45 biglietterie esistenti, la costruzione di 11 nuove biglietterie e l'installazione di 196 videocamere, 214 tornelli e 18 sportelli automatici; da notare che il progetto genererebbe anche 257 posti di lavoro. In particolare, l'investimento previsto per l'infrastruttura è piuttosto ridotto rispetto al ricavo previsto (1,1% del volume di affari).

4.3. *Risultati conseguiti*

Al 25 maggio 2011, i siti inclusi nel contratto registravano una crescita annuale del 35% a livello di reddito, e del 24,5% per ciò che concerne il numero di visitatori (tab. 5.9)¹⁶. Il management di DÖSIM ha dichiarato che questi risultati erano dovuti principalmente ad un miglior controllo del flusso dei visitatori e dei biglietti d'ingresso, piuttosto che ad un reale incremento degli stessi¹⁷.

Fino ad ora, il progetto è stato considerato un successo da DÖSIM: i ricavi annuali sono aumentati considerevolmente e senza costi aggiuntivi, mentre i nuovi strumenti tecnologici consentono un maggiore controllo sulla vendita dei biglietti. Dopo il primo mese di attività, TÜRSAB aveva già stimato che il numero di entrate illegali nei

¹⁶ I dati disponibili si riferiscono a periodi compresi tra 46 e 147 giorni, a seconda della data di installazione dei nuovi dispositivi nei diversi siti.

¹⁷ Intervista con Murat Usta, 25 maggio 2011, DÖSIM, Ankara.

TAB. 5.9. Contratto DÖSIM per le biglietterie: risultati parziali

Provincia	31 maggio 2011		Numero totale visitatori			Ricavi totali		
	Sito	Giorni	2010	2011	% +	2010	2011	% +
Istanbul	Istanbul Hagia Sophia Museum	147	890.779	1.180.836	32,6	13.341.544	16.541.720	24,0
Istanbul	Topkapı Palace Museum	144	1.023.747	1.114.493	8,9	11.521.776	15.702.655	36,3
Istanbul	Topkapı Palace Harem Section	144	235.126	261.669	11,3	3.135.123	3.544.095	13,0
Izmir	Ephesus Ruins	134	460.807	618.064	34,1	5.979.580	9.711.765	62,4
Nevşehir	Göreme Open-Air Museum	134	286.611	365.574	27,6	2.397.211	3.114.125	29,9
Antalya	Perge Ruins	122	115.905	205.916	77,7	1.105.451	1.827.330	65,3
Çanakkale	Troy Ruins	119	99.291	192.657	94,0	1.102.614	1.596.730	44,8
Izmir	Pergamon Acropolis Ruins	119	83.537	118.045	41,3	1.011.391	1.473.260	45,7
Ankara	Anatolian Civilizations Museum	113	107.300	128.325	19,6	738.605	981.020	32,8
Trabzon	Sümela Monastery	107	59.166	40.945	-30,8	232.310	300.136	29,2
	Totale Generale		5.200.540	6.474.902	24,5	52.968.839	71.571.577	35,1

Fonte: DÖSIM [2009f].

musei e nei siti archeologici era diminuito dell'84% [Kuburlu 2011]. I ricavi totali del progetto dichiarati per l'anno 2011 erano pari a 223.4 milioni LT, quindi il 25% al di sopra del minimo contrattuale¹⁸.

5. *Discussione*

A partire dal 2009 si riscontrano quindi due diverse modalità di esternalizzazione: da un lato, il modello TÜRSAB/IAM di esternalizzazione dei servizi relativi ad un singolo museo; dall'altro, il modello «nazionale» di outsourcing di uno specifico servizio (bookshop o biglietteria) ad un unico appaltatore per quasi tutti i siti del paese. Modello, quest'ultimo, che ha rapidamente soppiantato il primo (vedi tab. 5.10 per una sintesi).

Tralasciando l'aspetto della sponsorizzazione, il progetto TÜRSAB/IAM somiglia molto al tipico processo di outsourcing in uso nel settore museale a livello internazionale. Nell'esperienza italiana, ad esempio, le attività museali sono esternalizzate «orizzontalmente» a livello di singolo museo o sito (tab. 5.11), solitamente ad una ATI creata *ad hoc* tra diversi fornitori di servizi. Tuttavia, permangono notevoli differenze rispetto all'esperienza italiana, non solo per la confusione tra fornitura di servizi e attività di sponsorizzazione ma anche, e soprattutto, per la relativa mancanza di struttura nel contratto IAM. L'appalto per l'esternalizzazione per i servizi dei Musei Civici Veneziani definiva infatti minuziosamente le attività relative ai servizi da offrire, le condizioni e gli standard, mentre nel contratto IAM gli aspetti di dettaglio erano esclusi, e avrebbero dovuto essere negoziati successivamente. Inoltre, il progetto IAM/TÜRSAB rivela un altro aspetto tipico del modello turco: il ruolo minore delle istituzioni a livello locale (musei e siti) rispetto alle agenzie centrali dello Stato (DÖSIM e MCT) nella definizione e nella gestione del contratto.

In ogni caso, se il modello IAM/TÜRSAB fosse stato adottato anche per altri siti, ci si sarebbe trovati di fronte ad una certa competizione da parte di organizzazioni diverse per la fornitura dei servizi aggiuntivi. Nei contratti per l'esternalizzazione degli esercizi commerciali e della biglietteria, tra loro molto simili, DÖSIM ha invece optato per un altro modello. Nonostante l'allora ministro della Cultura e del Turismo Ertuğrul Günay abbia definito il processo di esternalizzazione delle biglietterie messo in atto nel contratto con TÜRSAB come «il modello usato in Europa» [Turizm Güncel 2010], tale approccio sem-

¹⁸ Intervista con Köyüm Özyüksel.

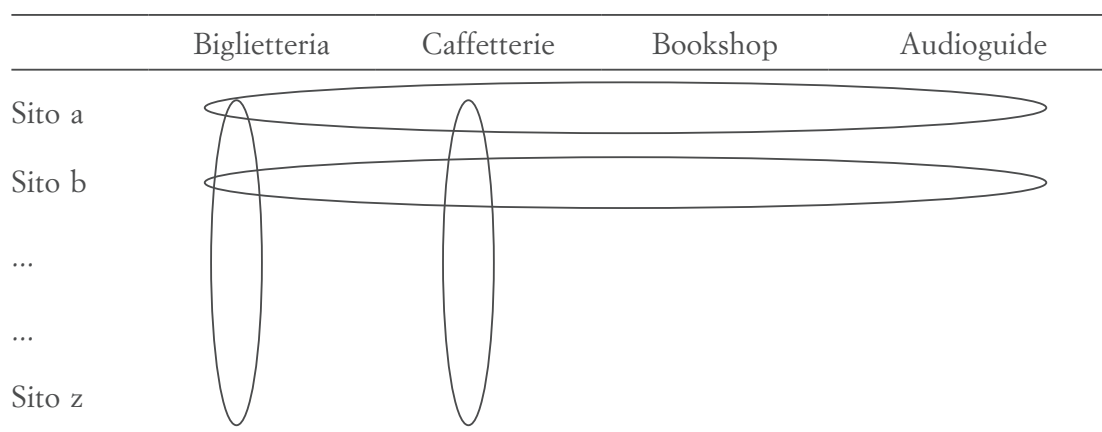
TAB. 5.10. *L'esternalizzazione nel sistema del patrimonio culturale turco: una sintesi*

	IAM/TÜRSAB	Bookshop	Biglietteria
Problemi e obiettivi	Rinnovare museo Migliorare qualità visita Sviluppare attività commerciali Generare ricavi per il museo	Aumentare le entrate Aumentare qualità visita	Servizi scarsi Raccolta dati scarsa Mancato pagamento dei biglietti Aumentare le entrate, migliorare i servizi e la raccolta dati, diversificare la tipologia di biglietti
Condizioni contrattuali	Concentrato su IAM: • partecipazione agli utili relativa a esternalizzazione • sponsorizzazione	Portafoglio di siti (55) Quota minima + partecipazione agli utili Condizioni aggiuntive: – prodotti strategici – prodotti locali – controllo	Portafoglio di siti (53) Quota minima + partecipazione agli utili
Appaltatore/ vincitore	TÜRSAB (associazione professionale)	BKG (società ausiliaria dell'università privata)	TÜRSAB/MTM (associazione professionale e partner settore privato)
Risultati iniziali	Risultati positivi a livello di servizi Ritardi nella sponsorizzazione Investimenti di TÜRSAB nel progetto («perdita finanziaria» per TÜRSAB)	47 negozi e 29 caffetterie 10.000 nuovi prodotti Miglioramento servizi Profitto per DÖSIM Ancora fase di start-up per BKG	Aumento delle entrate Aumento dei visitatori Introduzione della Istanbul City Card

bra formare piuttosto un peculiare «modello turco» che diverge dalle esperienze di outsourcing di altri paesi e dalle forme considerate nella letteratura accademica di riferimento. Sembra infatti trattarsi di una sorta di «decentramento centralizzato»: è il centro (DÖSIM), e non i singoli musei e siti archeologici, a gestire la gara d'appalto, i benefici derivanti dalla partecipazione agli utili, il controllo e la messa in atto del contratto di outsourcing. Nel contratto si adotta inoltre una logica di «portafoglio di siti» (che comprende siti più e meno redditizi), con gli appaltatori che fungono da camera di compensazione tra i diversi livelli di redditività. Infine il contratto è specializzato in senso «verticale», esternalizzando cioè una singola attività (i bookshop in un caso, la biglietteria nell'altro), ed il controllo sulla sua attuazione dipende esclusivamente dal centro (da DÖSIM).

Questo approccio presenta aspetti positivi e negativi. Sicuramente viene ottimizzato l'uso del *know-how* manageriale e delle capacità organizzative, una risorsa scarsa a livello nazionale: in quest'ottica, ricorrere ad un singolo venditore è un modo per accelerare la «capacity building» e lo sviluppo di competenze con un investimento minimo da parte dello Stato. Inoltre, la soluzione centralizzata è più immediata poiché non richiede riforme in termini di decentramento ad un sistema altamente centralizzato. Il modello permette infatti alti livelli di controllo da parte dell'amministrazione centrale che, utilizzati in modo efficace, dimostrano il potenziale positivo di un sistema impostato centralmente. Murat Usta, il direttore di DÖSIM riceve

TAB. 5.11. *Decentramento verticale e orizzontale*



Due modelli di outsourcing:

- Orizzontale (modello italiano): singoli musei e siti archeologici si occupano dell'esternalizzazione dell'intero insieme di attività, solitamente attraverso la joint venture di diversi fornitori, su base locale.
- Verticale (modello turco): una singola attività (ad esempio la biglietteria) è esternalizzata da parte del centro a livello nazionale ad un singolo fornitore (ad esempio, da DÖSIM a BKG per i gift shop; da DÖSIM a TURSAB per la biglietteria).

ogni 30 secondi sul proprio monitor gli aggiornamenti sulla vendita dei biglietti d'ingresso ai musei di tutto il paese oltre alle informazioni sulla vendita di libri e di altri oggetti nei vari bookshop e i video in tempo reale dalle telecamere di sicurezza: a testimonianza che quando la centralizzazione funziona bene, può costituire un potente strumento di management.

Tra gli aspetti negativi vale la pena sottolineare l'istituzione di monopoli per la fornitura dei servizi, che porterà necessariamente ad una mancanza di incentivi concorrenziali nel caso di gare future. Inoltre, BKG e TÜRSAB non hanno particolari incentivi per collaborare al miglioramento dell'attrattività del singolo museo o sito. Ma il problema principale di questo approccio sembra essere l'ostacolo posto da un tale meccanismo ad un ulteriore decentramento del sistema, in ottica di maggiore autonomia di singoli siti e musei (almeno fino al 2017). Nel caso remoto in cui ad alcuni siti o musei venisse garantita una maggiore autonomia, il fatto che le principali attività commerciali a questi correlate siano già state esternalizzate a beneficio del centro negherebbe infatti al singolo sito la possibilità di beneficiare delle principali fonti di reddito generate dalla propria attività.

In ogni caso colpisce la varietà estrema che anche nei processi di outsourcing si può rilevare a livello internazionale. In coerenza con la tradizione amministrativa turca, in questo caso, ci si trova di fronte ad un decentramento/alleggerimento delle attività svolte all'interno dell'amministrazione pubblica attraverso modalità fortemente centralizzate.

PARTE SECONDA

ASSETTO ISTITUZIONALE E BUSINESS MODEL

