

Misurare per decidere: il processo decisionale del museo, tra programmazione strategica e rapporti annuali di attività

Ludovico **Solima**

Università della Campania «L. Vanvitelli», Professore Ordinario

CONVEGNO NAZIONALE

Roma, 3 dicembre 2022



La struttura dell'intervento

- **Per iniziare...**
- **La programmazione strategica**
- **La programmazione strategica nei musei**
- **La programmazione strategica in Italia**

La struttura dell'intervento

- **Per iniziare...**
- **La programmazione strategica**
- **La programmazione strategica nei musei**
- **La programmazione strategica in Italia**
- **L'esperienza del MANN**
- **Programmazione strategica e rendicontazione**
- **Piano strategico e Rapporto annuale di attività**
- **Conclusioni**

Per iniziare: un'antica favola indiana



Per iniziare: un'antica favola indiana

C'erano una volta **sei uomini ciechi** che vivevano in un piccolo paese indiano.

Un giorno arrivò **un saggio con il suo elefante**.

I sei volevano conoscere come fosse fatto l'animale, ma come?

"Io lo so, lo toccheremo – disse uno di loro – così sapremo com'è un elefante!"

I sei indiani andarono così dall'elefante.



Per iniziare: un'antica favola indiana

Il primo uomo toccò un orecchio grande e piatto e, sentendo che si muoveva avanti e indietro e che produceva aria fresca, disse:

*"L'elefante è come un **grande ventaglio!**"*.



Per iniziare: un'antica favola indiana

Il primo uomo toccò un orecchio grande e piatto e, sentendo che si muoveva avanti e indietro e che produceva aria fresca, disse:

*"L'elefante è come un **grande ventaglio!**"*.

Il secondo invece toccò una gamba e affermò:

*"Ti sbagli, è come un **tronco di un albero!**"*



Per iniziare: un'antica favola indiana

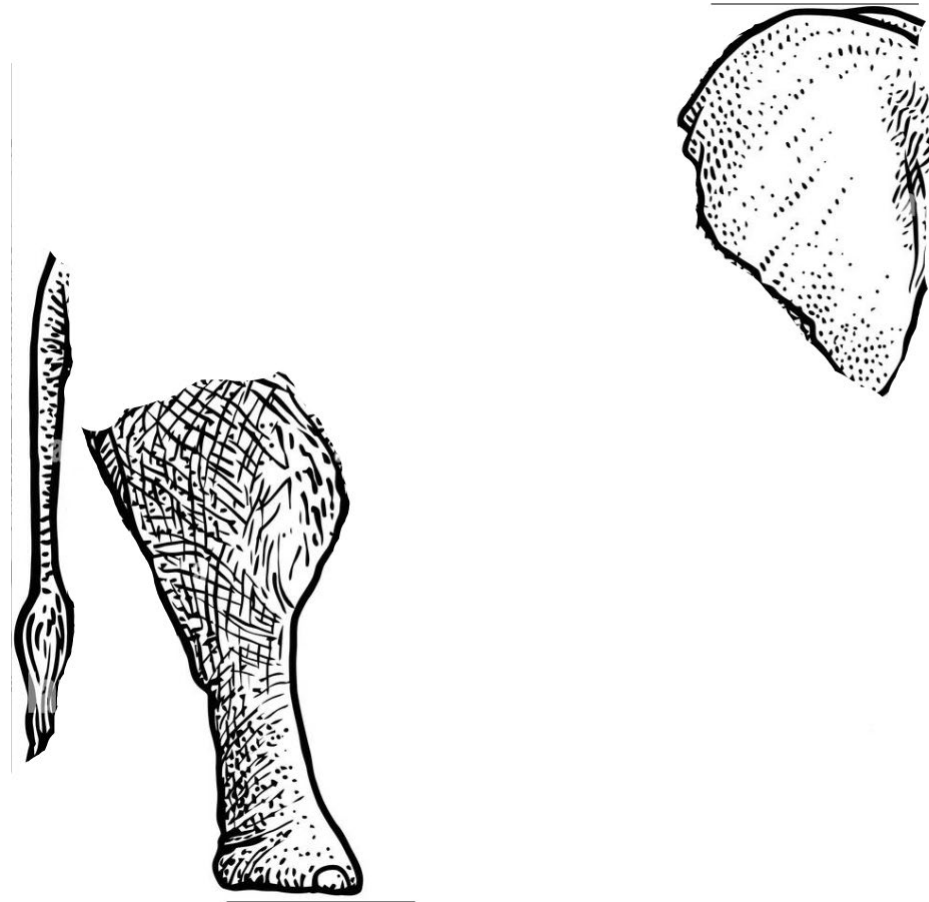
Il primo uomo toccò un orecchio grande e piatto e, sentendo che si muoveva avanti e indietro e che produceva aria fresca, disse:

*"L'elefante è come un **grande ventaglio!**"*

Il secondo invece toccò una gamba e affermò:

*"Ti sbagli, è come un **tronco di un albero!**"*

*"Siete entrambi in errore – disse il terzo mentre toccava la coda – l'elefante è simile a una **fune!**"*



Per iniziare: un'antica favola indiana

Il primo uomo toccò un orecchio grande e piatto e, sentendo che si muoveva avanti e indietro e che produceva aria fresca, disse:

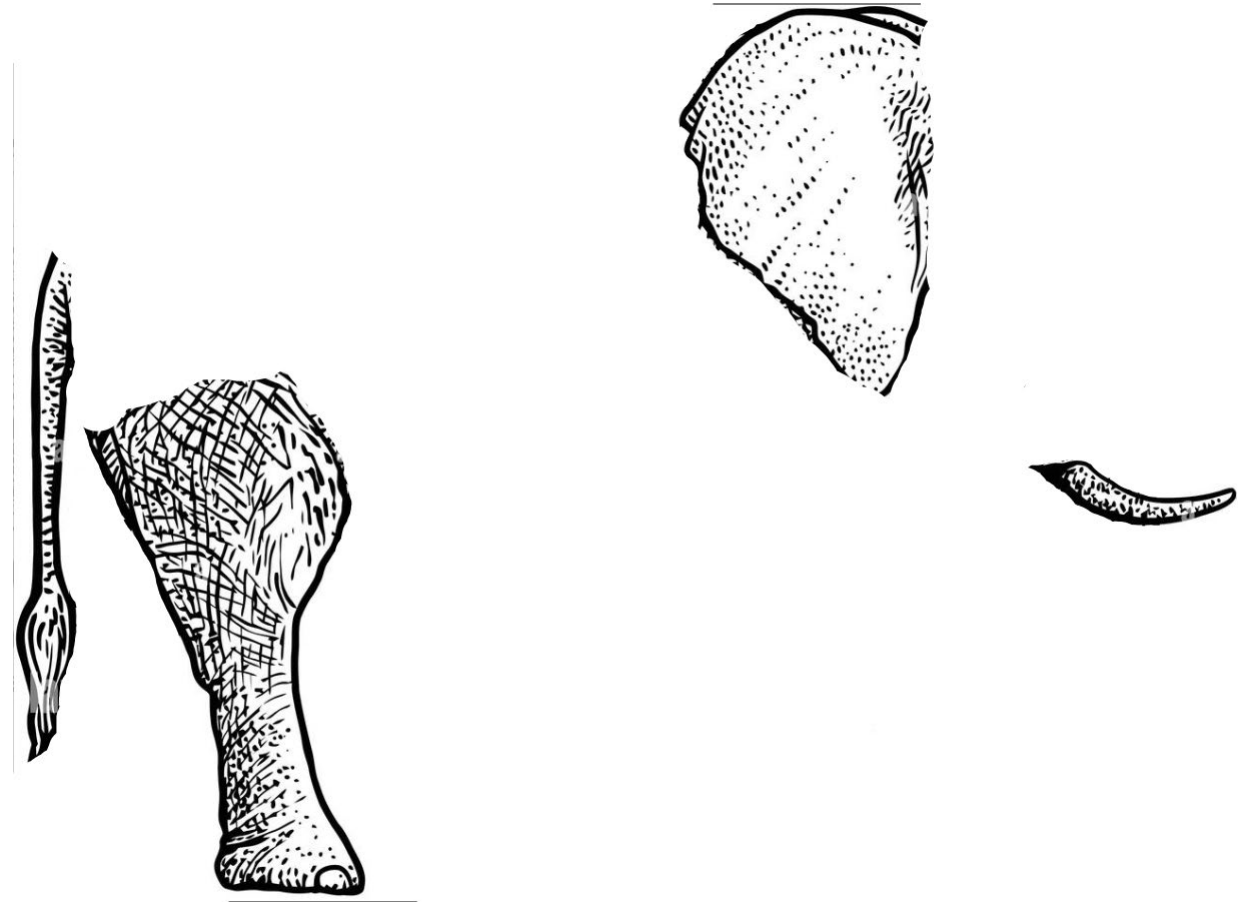
*"L'elefante è come un **grande ventaglio!**"*.

Il secondo invece toccò una gamba e affermò:

*"Ti sbagli, è come un **tronco di un albero!**"*

*"Siete entrambi in errore – disse il terzo mentre toccava la coda – l'elefante è simile a una **fune!**"*

Subito dopo il quarto toccò la punta aguzza di una zanna e dichiarò: *"No, no, no, l'elefante è come una **lancia!**"*



Per iniziare: un'antica favola indiana

Il primo uomo toccò un orecchio grande e piatto e, sentendo che si muoveva avanti e indietro e che produceva aria fresca, disse:

*"L'elefante è come un **grande ventaglio!**"*

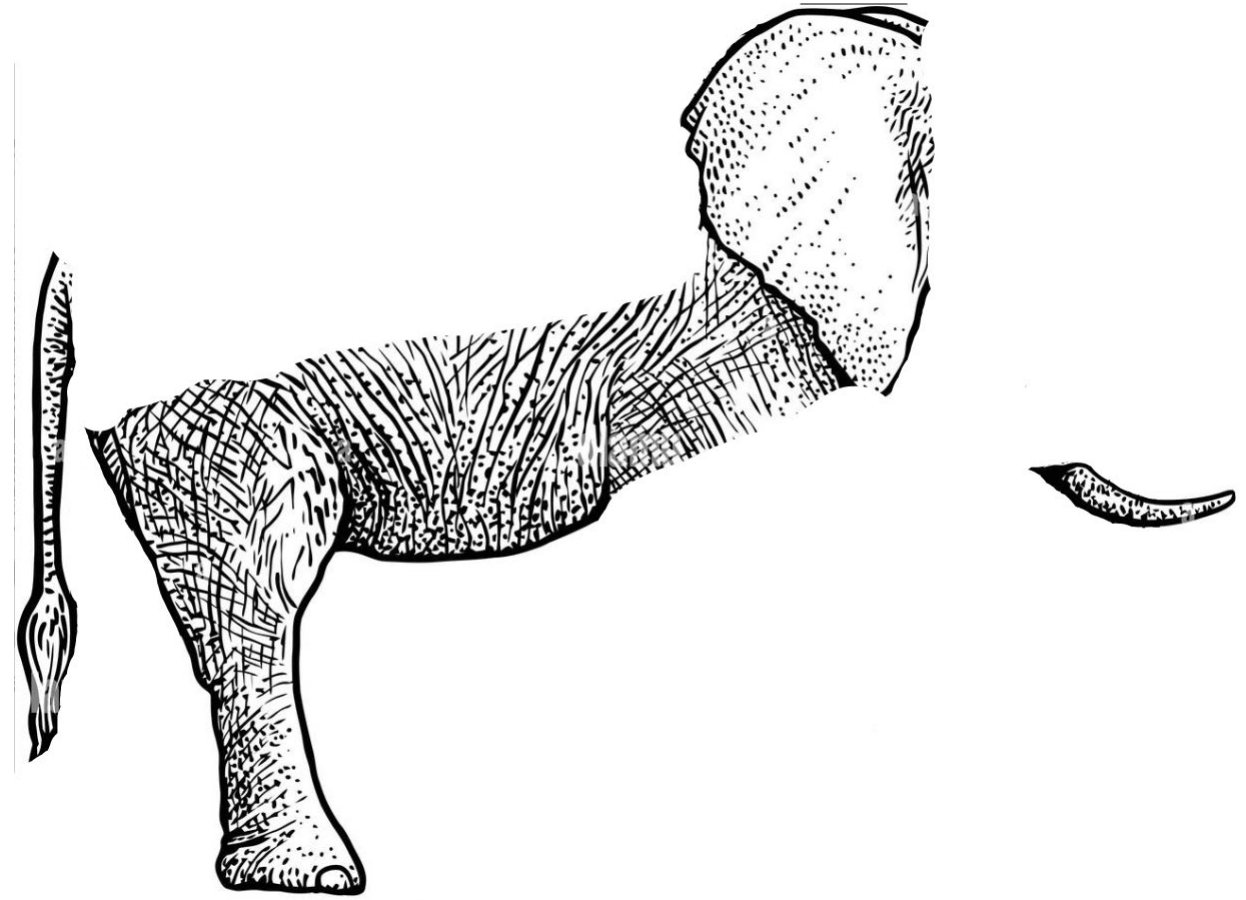
Il secondo invece toccò una gamba e affermò:

*"Ti sbagli, è come un **tronco di un albero!**"*

*"Siete entrambi in errore – disse il terzo mentre toccava la coda – l'elefante è simile a una **fune!**"*

Subito dopo il quarto toccò la punta aguzza di una zanna e dichiarò: *"No, no, no, l'elefante è come una **lancia!**"*

*"Che sciocchezza, è come un'altra **muraglia!**"* controbatté il quinto mentre toccava il fianco dell'animale.



Per iniziare: un'antica favola indiana

Il primo uomo toccò un orecchio grande e piatto e, sentendo che si muoveva avanti e indietro e che produceva aria fresca, disse:

*"L'elefante è come un **grande ventaglio!**"*.

Il secondo invece toccò una gamba e affermò:

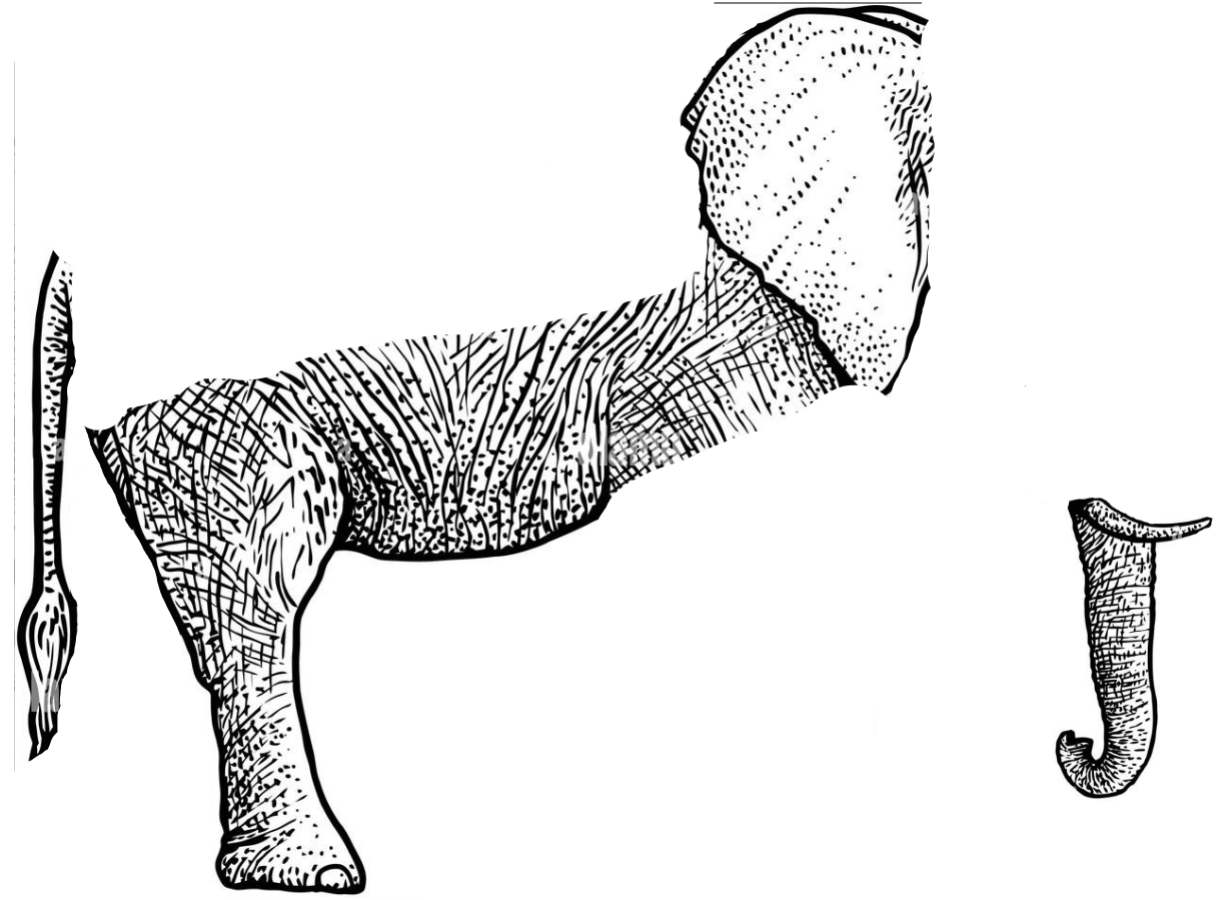
*"Ti sbagli, è come un **tronco di un albero!**"*

*"Siete entrambi in errore – disse il terzo mentre toccava la coda – l'elefante è simile a una **fune!**"*

Subito dopo il quarto toccò la punta aguzza di una zanna e dichiarò: *"No, no, no, l'elefante è come una **lancia!**"*

*"Che sciocchezza, è come un'alta **muraglia!**"* controbatté il quinto mentre toccava il fianco dell'animale.

Intanto il sesto aveva afferrato la proboscide e concluse: *"Vi state sbagliando tutti, l'elefante è simile a un **serpente!**"*.



Per iniziare: un'antica favola indiana

I sei ciechi continuarono a discutere, ognuno portando il proprio punto di vista, senza riuscire a trovare una soluzione al dilemma.

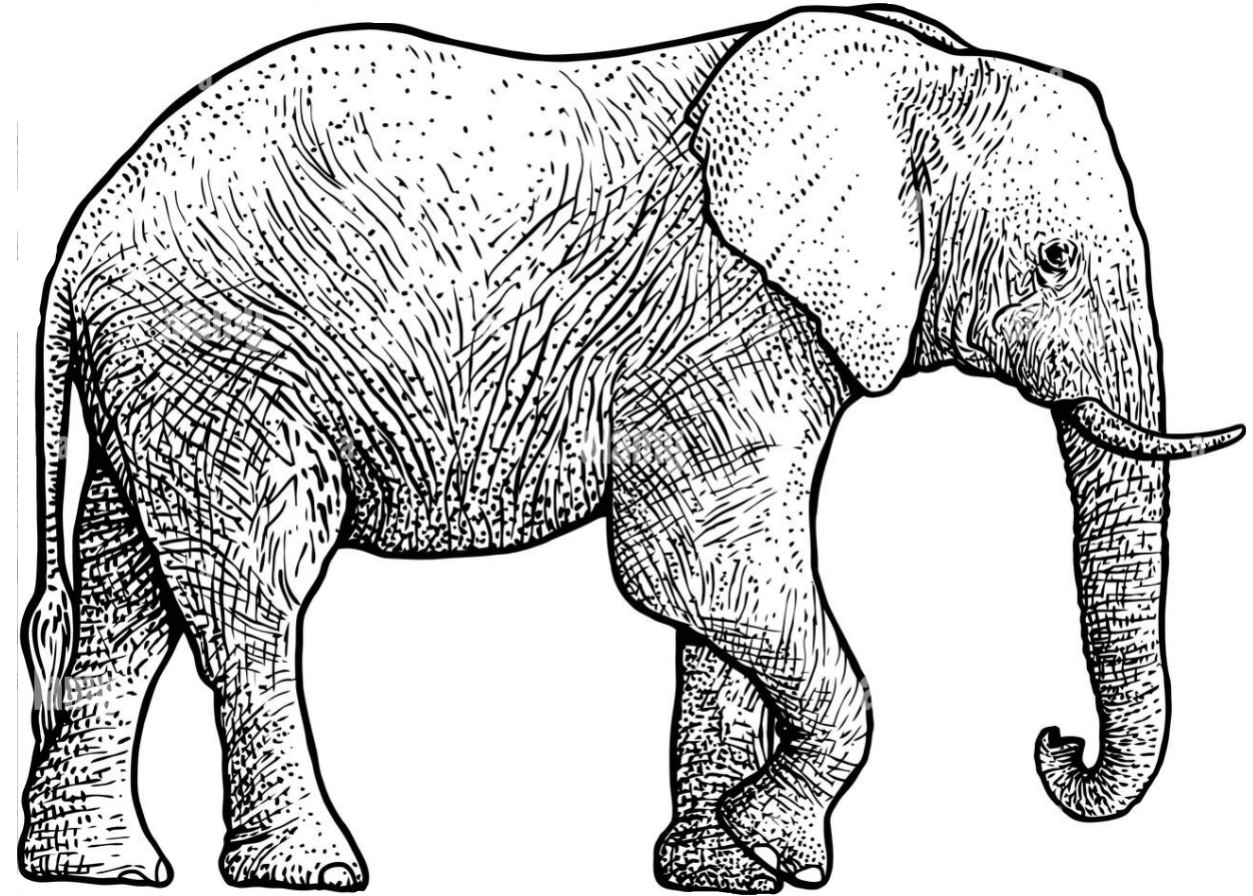
Sentendo le voci, arrivò il saggio che disse loro:

*"Ognuno di voi sta dicendo il vero, in quanto descrive il **proprio punto di vista** della realtà per quel pezzo di elefante che ha potuto toccare.*

Ma la propria percezione non è l'unica possibile.

*La **realtà è sempre complessa** e il pezzo che noi percepiamo di essa non ci darà mai la verità.*

*Se credete che la vostra visione sia l'unica possibile, confermate solamente la vostra **cecità**".*



La programmazione strategica

Per affrontare una **realtà** sempre più **complessa**, in continua evoluzione, è necessario dotarsi di un'adeguata strumentazione, in grado di supportare il processo decisionale svolto dalla Direzione del museo.

Uno degli strumenti a cui è possibile riferirsi è il **Piano Strategico**.

La programmazione strategica

Per affrontare una realtà sempre più complessa, in continua evoluzione, è necessario dotarsi di un'adeguata strumentazione, in grado di supportare il processo decisionale svolto dalla Direzione del museo.

Uno degli strumenti a cui è possibile riferirsi è il **Piano Strategico**.

L'attività di programmazione strategica impone la definizione di una pluralità di questioni:

- individuare gli **obiettivi**;
- definire le **attività** necessarie a realizzarli;
- stimare il fabbisogno di **risorse** necessarie allo svolgimento delle attività;
- verificare la **sostenibilità** complessiva delle scelte, dal punto di vista economico-finanziario.

OBIETTIVI

ATTIVITÀ

RISORSE

SOSTENIBILITÀ

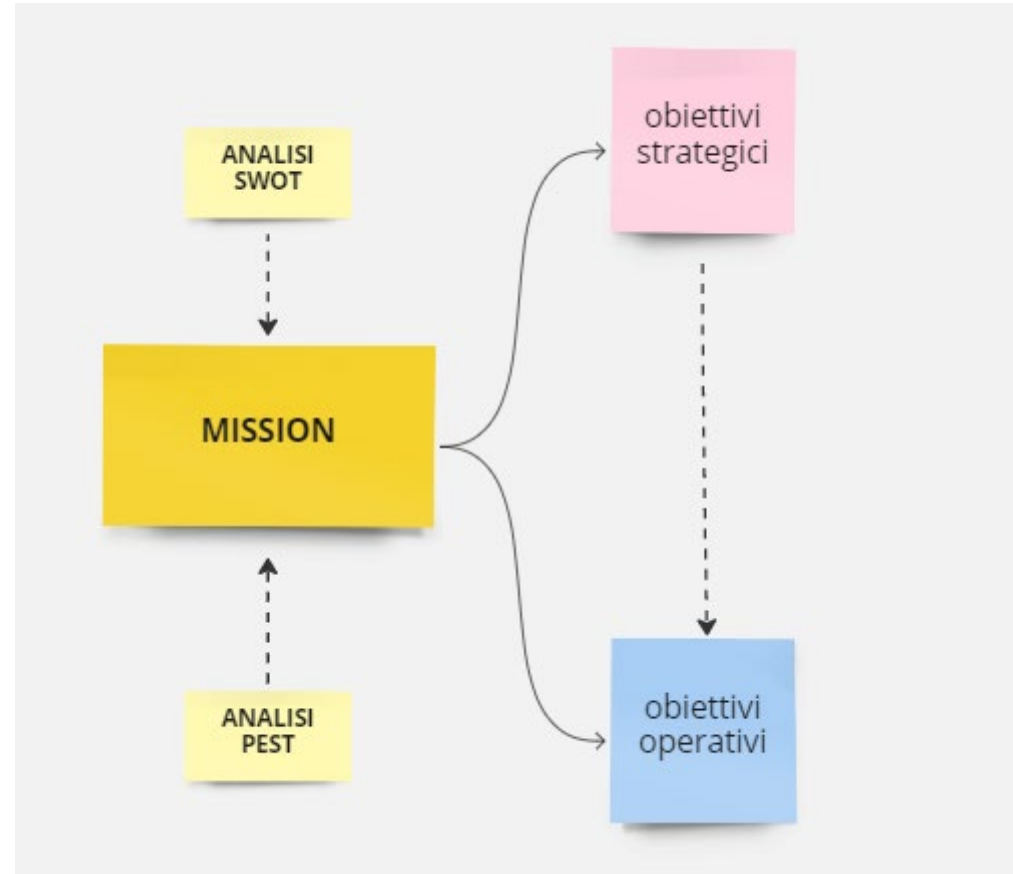
La programmazione strategica

OBIETTIVI

ATTIVITÀ

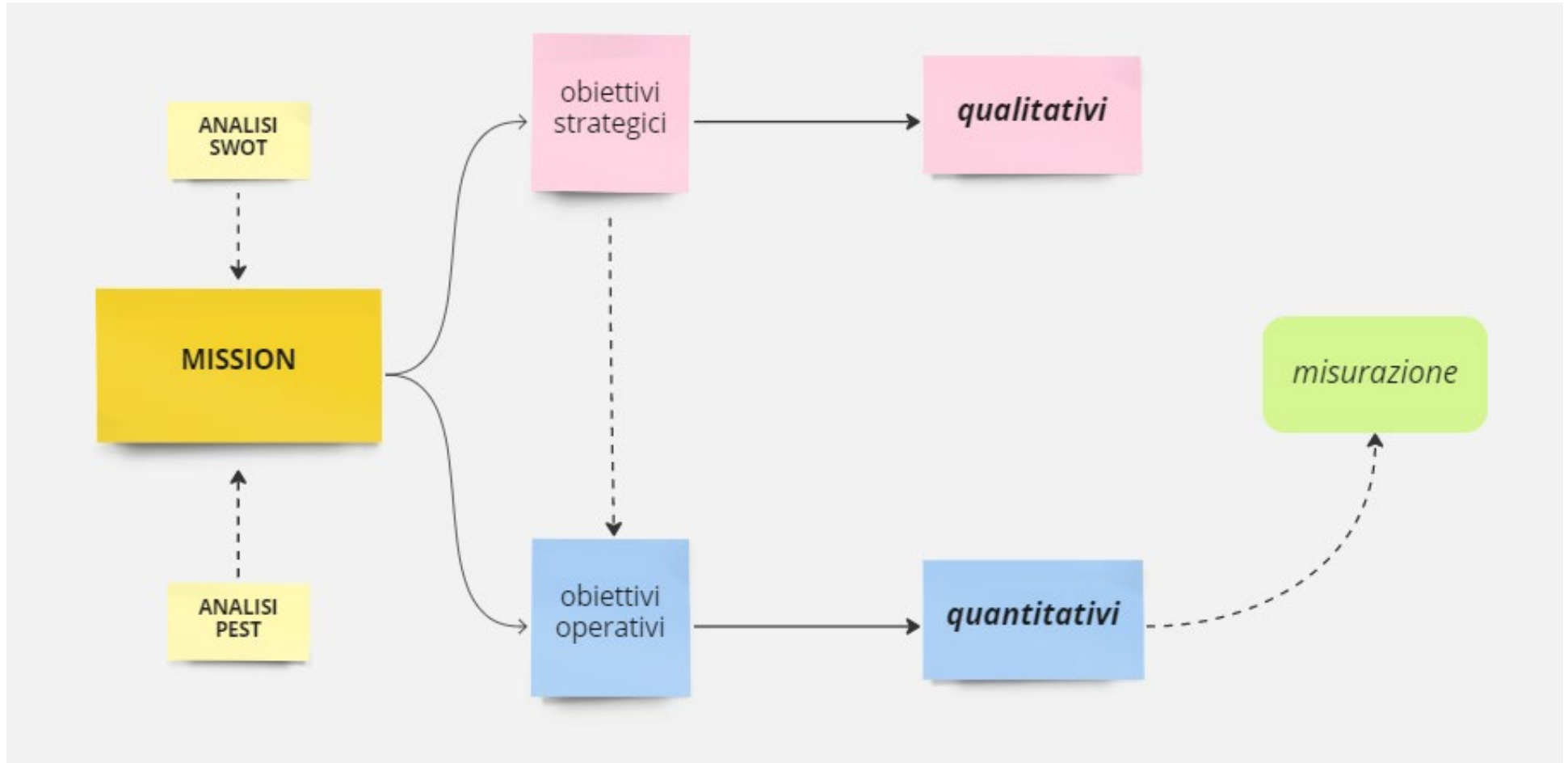
RISORSE

SOSTENIBILITÀ



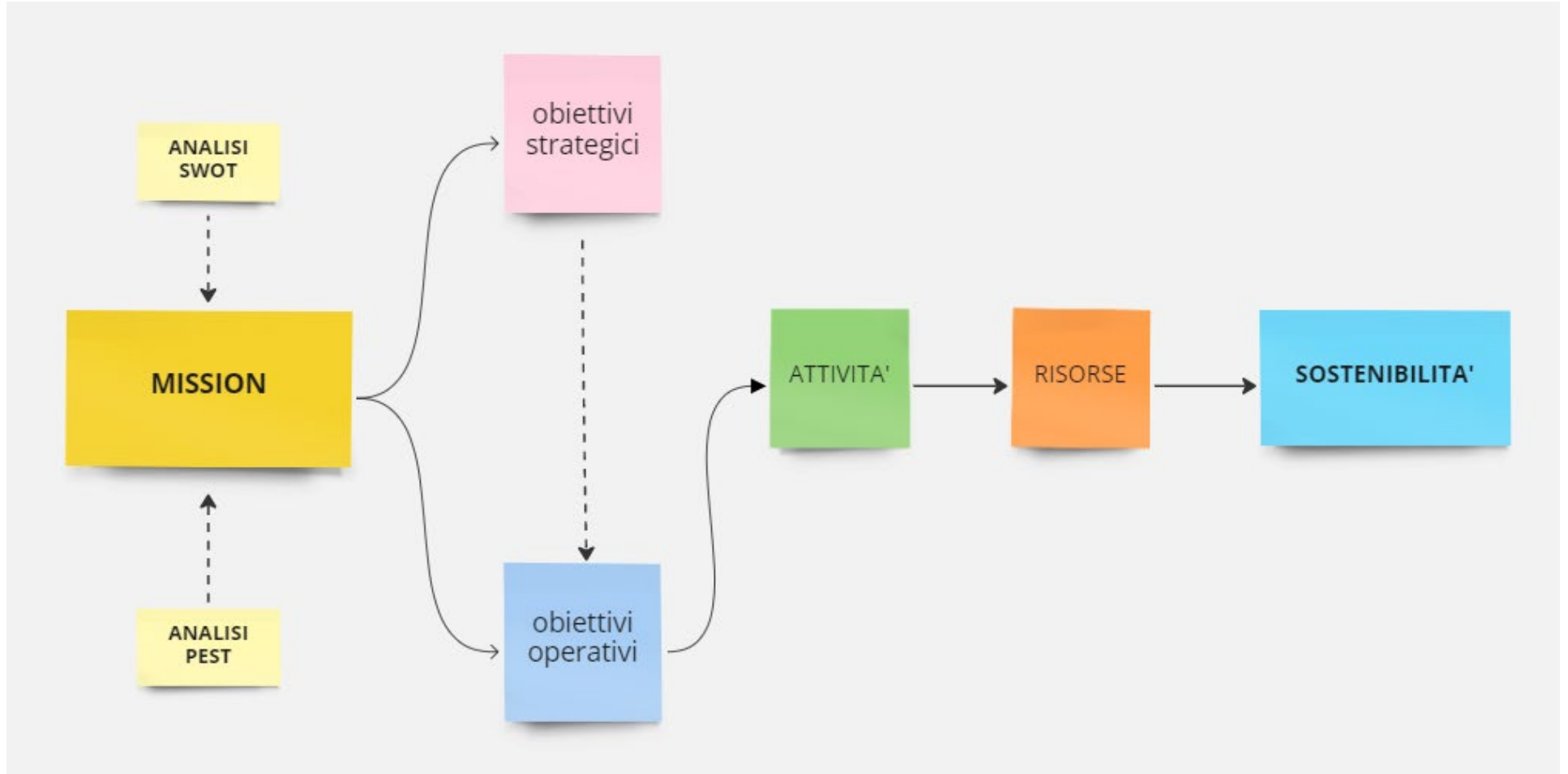
La programmazione strategica

- OBIETTIVI
- ATTIVITÀ
- RISORSE
- SOSTENIBILITÀ

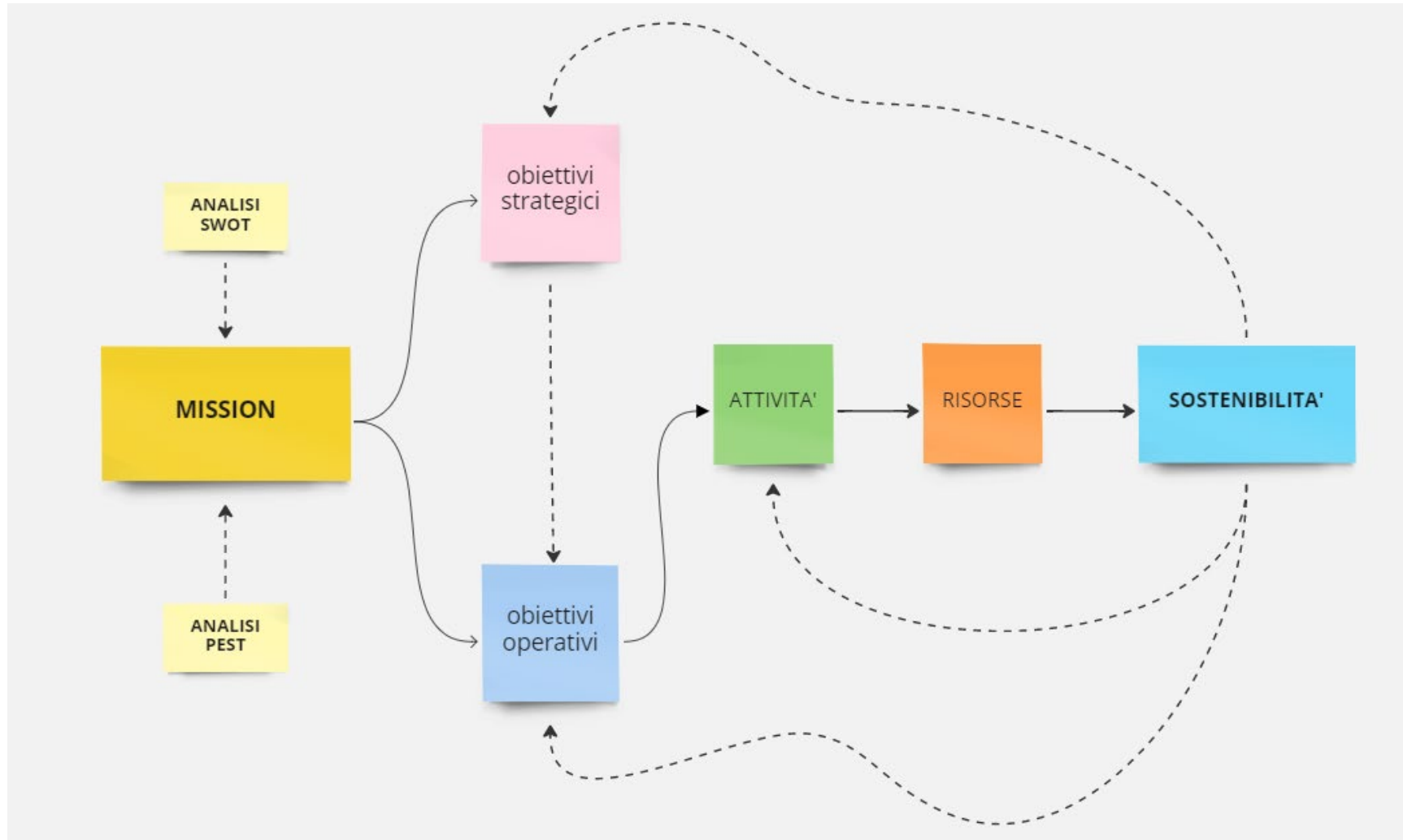


La programmazione strategica

- OBIETTIVI
- ATTIVITÀ
- RISORSE
- SOSTENIBILITÀ



La programmazione strategica



La programmazione strategica

La programmazione strategica delle imprese cambia profondamente agli inizi degli anni '70, con il verificarsi dello «**shock petrolifero**», che impone non solo l'assunzione di provvedimenti volti al contenimento dei consumi energetici, ma anche una modifica sostanziale al modo attraverso cui realizzarla.

Di fronte ad un ambiente sempre più complesso e imprevedibile, occorre abbandonare la programmazione di lungo termine (il cd. «Long range Planning») e circoscrivere l'**orizzonte temporale** di riferimento, che passa da oltre 10 a 3 massimo 4 anni.

Assume maggiore importanza il **controllo**, attraverso attività di verifica annuali.

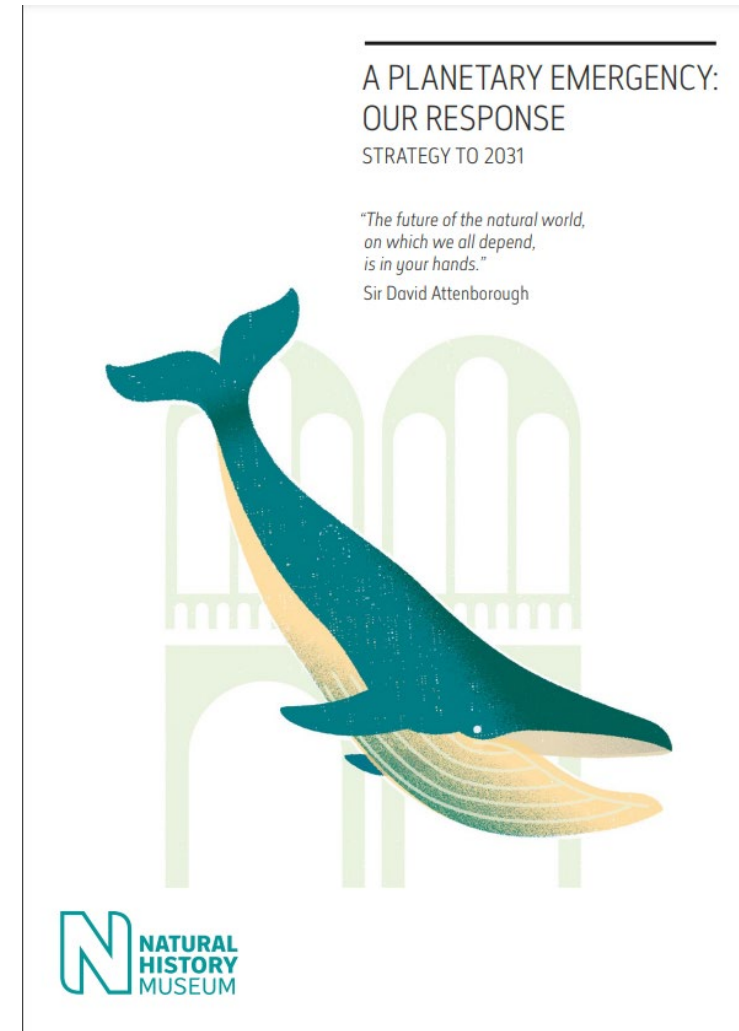
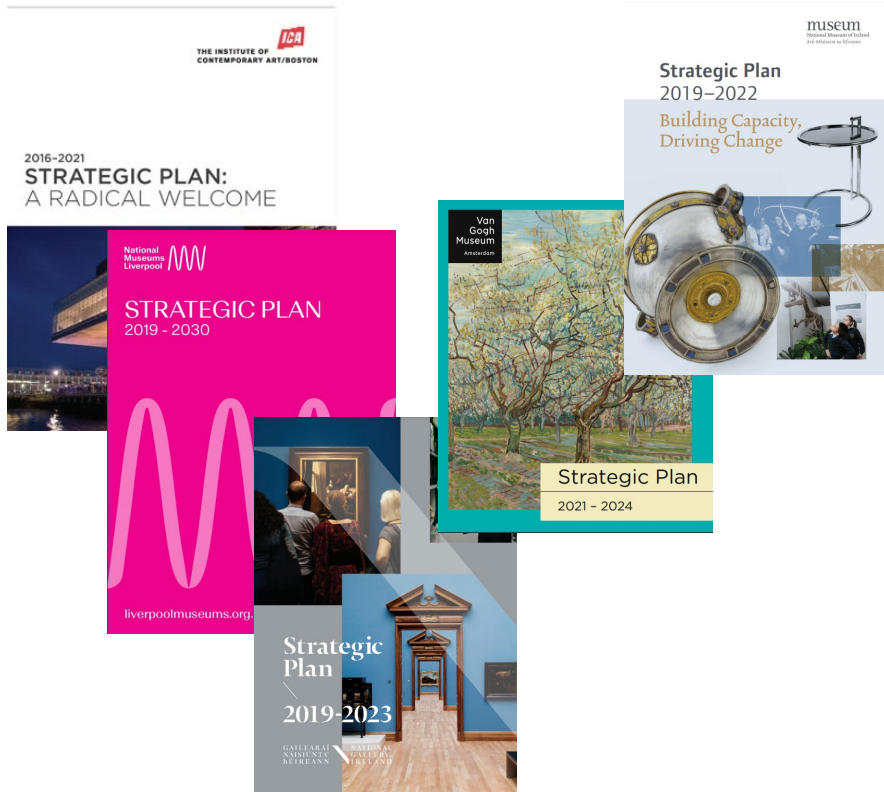


La programmazione strategica nei musei



Misurare per decidere: il processo decisionale del museo, tra programmazione strategica e rapporti annuali di attività
Ludovico Solima | Università della Campania «L. Vanvitelli», Professore Ordinario

La programmazione strategica nei musei



La programmazione strategica in Italia

La programmazione strategica è una pratica **ancora poco diffusa** tra i musei italiani.

Ciò nondimeno, ci sono **alcuni esempi** molto interessanti, ai quali è possibile riferirsi per una prima riflessione sulle questioni da affrontare.

La programmazione strategica in Italia

La programmazione strategica è una pratica ancora poco diffusa tra i musei italiani.

Ciò nondimeno, ci sono alcuni esempi molto interessanti, ai quali è possibile riferirsi per una prima riflessione sulle questioni da affrontare.



La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



01	presentazione e introduzione	04 > 13
02	il raccordo con il Piano Strategico 2016-2019	15 > 33
03	il museo oggi	35 > 51
04	gli obiettivi strategici e operativi	53 > 79
05	la strategia digitale	81 > 95
06	il MANN del futuro	97 > 108

La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



	presentazione e introduzione	04 > 13
01	il raccordo con il Piano Strategico 2016-2019	15 > 33
02	il museo oggi	35 > 51
03	gli obiettivi strategici e operativi	53 > 79
04	la strategia digitale	81 > 95
05	il MANN del futuro	97 > 108



introduzione	
il museo oggi 7	il MANN in uno sguardo storia ed identità la missione le risorse la governance la regolamentazione interna
la dotazione strutturale il capitale umano le collezioni la presenza in rete	
i valori del museo 39	#accessibilità #osservazione #ascolto #connessione #trasparenza #sostenibilità
il MANN del futuro 59	la vision gli obiettivi strategici le risorse finanziarie
edificio e collezioni servizi audience development comunicazione soluzioni digitali	

La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



presentazione e introduzione	04 > 13
01 il raccordo con il Piano Strategico 2016-2019	15 > 33
02 il museo oggi	35 > 51
03 gli obiettivi strategici e operativi	53 > 79
04 la strategia digitale	81 > 95
05 il MANN del futuro	97 > 108



MANN

il raccordo
con il Piano
Strategico
2016-2019

alcuni dati di sintesi 16
il "museo trasparente":
obiettivi stabiliti e risultati raggiunti 24

01



La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



tabella 3

Ambito funzionale "audience development" – obiettivi stabiliti e risultati raggiunti

Ambiti funzionali e obiettivi strategici	Linee di azione	Obiettivi operativi	Stato di avanzamento
AUDIENCE DEVELOPMENT Migliorare la capacità di attrazione nei confronti dei diversi pubblici del museo e rafforzare il legame con quelli esistenti	Aumento capacità di attrazione	Esposizioni - Ciclo Archeologia al MANN	Realizzato
		Esposizioni - I tesori del MANN	Realizzato
		Esposizioni - Riflessione sull'antico	Realizzato
		Esposizioni - Classico-anticlassico	Realizzato
		Esposizioni - Contemporaneo e antico	Realizzato
		Esposizioni - Il museo ospite	Non realizzato
		Progettazione e sperimentazione di nuovi supporti di mediazione	Realizzato
	Azioni per pubblico ragazzi e adolescenti	Progetto MANN4Kids	Realizzato
		Progetto videogioco	Realizzato <i>Father and Son</i>
		Definizione nuove tariffe	Azioni per diffusione biglietti a prezzi ridotti
Spazi museali	Concessioni d'uso per meeting ed eventi di qualità	Realizzato	
Aumento livello di fidelizzazione	Costituzione associazione Amici del MANN	Azione sostituita con la creazione della card Open MANN, finalizzata alla generazione di una "comunità" di abbonati	



Anche per quanto riguarda gli obiettivi riconducibili alle azioni di "Audience development", tabella 3, è possibile rilevare il raggiungimento della quasi totalità degli obiettivi identificati nella precedente programmazione.

Da segnalare, la realizzazione del videogioco "Father and Son", che ha raggiunto risultati eccezionali a livello planetario, diventando un benchmark di riferimento nazionale e internazionale, con oltre 4 milioni di download; per questo motivo, una seconda puntata del gioco è stata prevista all'interno del nuovo ciclo di programmazione. Unica eccezione, il progetto relativo alla creazione degli "Amici del MANN", che si è deciso di non perseguire ulteriormente e di sostituire con la creazione della card del museo.

La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



presentazione e introduzione	04 > 13
01 il raccordo con il Piano Strategico 2016-2019	15 > 33
02 il museo oggi	35 > 51
03 gli obiettivi strategici e operativi	53 > 79
04 la strategia digitale	81 > 95
05 il MANN del futuro	97 > 108

2016

Identità visiva

- Nuovo logo e immagine coordinata

Progetti speciali

obv|a

Allestimenti

- Riapertura giardini storici
- Sezione Egizia
- Sala dei culti orientali

Mostre

- Mito e Natura
- Carlo di Borbone
- La reale stamperia borbonica

Mostre

- Carova
- Thalassa
- Assiri
- Capire il cambiamento climatico
- Paideia

2017

Identità visiva

- Nuovo logo e immagine coordinata

Progetti speciali

FATHER AND SON

Allestimenti

- Riapertura Sezione Epigrafica
- Apertura nuovi laboratori di restauro
- Rinnovo biglietteria
- Nuovi apparati multimediali nella sala del plastico di Pompei

Mostre

- Longobardi
- Amori divini
- Winckelmann
- Il Napoli nel mito

Allestimenti

- Ampliamento laboratori di restauro
- Giardini della Vanella
- Risistemazione dell'atrio
- Allestimento Tazza Farnese

Mostre

- Ercolano e Pompei
- Mortali Immortali
- MANN@hero
- Ree rustica

2018

Progetti speciali

extramann

Allestimenti

- Riapertura Sezione Magna Grecia
- Restauro delle coperture del museo
- Sistemazione dei depositi
- Apertura MANNcaffè

Mostre

- Carova
- Thalassa
- Assiri
- Capire il cambiamento climatico
- Paideia

2019

Progetti speciali

il museo fa festival!

Allestimenti

- Riapertura Sezione Magna Grecia
- Restauro delle coperture del museo
- Sistemazione dei depositi
- Apertura MANNcaffè

Mostre

- Carova
- Thalassa
- Assiri
- Capire il cambiamento climatico
- Paideia

2016

ingressi 452.717

- eventi 42
- prestiti 514
- mostre temporanee 21
- restauri e interventi conservativi 1.989
- pubblicazioni 7
- incontri e convegni 111

2017

ingressi 528.691

- eventi 23
- prestiti 650
- mostre temporanee 19
- restauri e interventi conservativi 1.002
- pubblicazioni 21
- incontri e convegni 53

2018

ingressi 613.426

- eventi 47
- prestiti 1.450
- mostre temporanee 23
- restauri e interventi conservativi 727
- pubblicazioni 28
- incontri e convegni 63

2019

ingressi 673.077

- eventi 38
- prestiti 809
- mostre temporanee 29
- restauri e interventi conservativi 1.028
- pubblicazioni 29
- incontri e convegni 67

Utenti unici sito web

- 2016: 140.000
- 2017: 250.000
- 2018: 250.000
- 2019: 392.000

fan Facebook

- 2016: 25.000
- 2017: 32.700
- 2018: 32.700
- 2019: 45.800

fan Instagram

- 2016: 24.000
- 2017: 35.600
- 2018: 35.600
- 2019: 63.000

follower Twitter

- 2016: 5.400
- 2017: 6.300
- 2018: 6.300
- 2019: 8.700

video caricati su YouTube

- 2016: 25.000
- 2017: 5.1000
- 2018: 5.436
- 2019: 123

visualizzazioni totali YouTube

- 2016: 6.500
- 2017: 2.857
- 2018: 4.964
- 2019: 12.891

recensioni su TripAdvisor

- 2016: 3.700
- 2017: 2.600
- 2018: 2.600
- 2019: 8.879

recensioni su Google

- 2016: 3.700
- 2017: 4.864
- 2018: 9.000
- 2019: 17.836

rating Google

- 2016: 4,6
- 2017: 4,6
- 2018: 4,6
- 2019: 4,6

La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



presentazione e introduzione	04 > 13
01 il raccordo con il Piano Strategico 2016-2019	15 > 33
02 il museo oggi	35 > 51
03 gli obiettivi strategici e operativi	53 > 79
04 la strategia digitale	81 > 95
05 il MANN del futuro	97 > 108

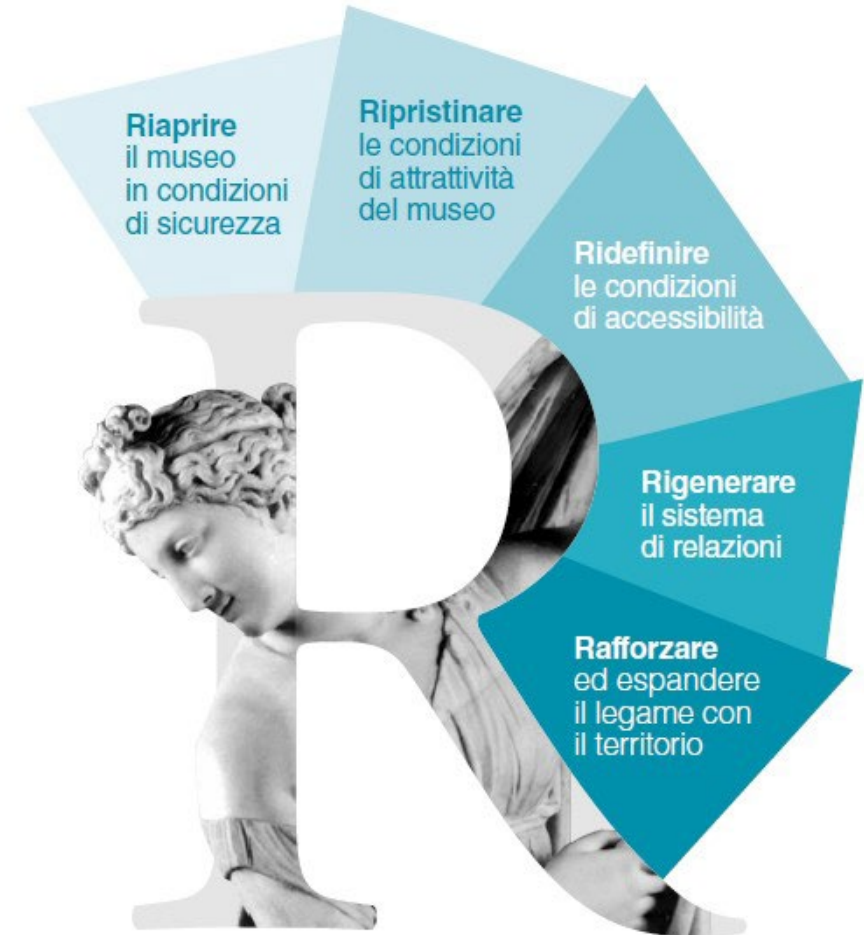
MANN

gli obiettivi strategici e operativi

le 5 "R"

riaprire il museo, in condizioni di sicurezza	54
ripristinare le condizioni di attrattività	56
ridefinire le condizioni di accessibilità	59
rigenerare il sistema di relazioni	64
rafforzare il legame con il territorio	70

03



La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



tabella 1

Valori – Sicurezza, benessere e sostenibilità

Valori	Obiettivo strategico	Linee di azione
Sicurezza, benessere e sostenibilità	#1 Riaprire il museo in condizioni di sicurezza, ampliando le condizioni di benessere e di sostenibilità ambientale ed economica	#1 A Identificare e attuare le misure di prevenzione a tutela della salute dei lavoratori e dei visitatori del museo e del loro benessere
		#1 B Realizzare azioni a sostegno della eco-sostenibilità
		#1 C Migliorare la sostenibilità economica



#1 A Identificare e attuare le misure di prevenzione a tutela della salute dei lavoratori e dei visitatori del museo e del loro benessere

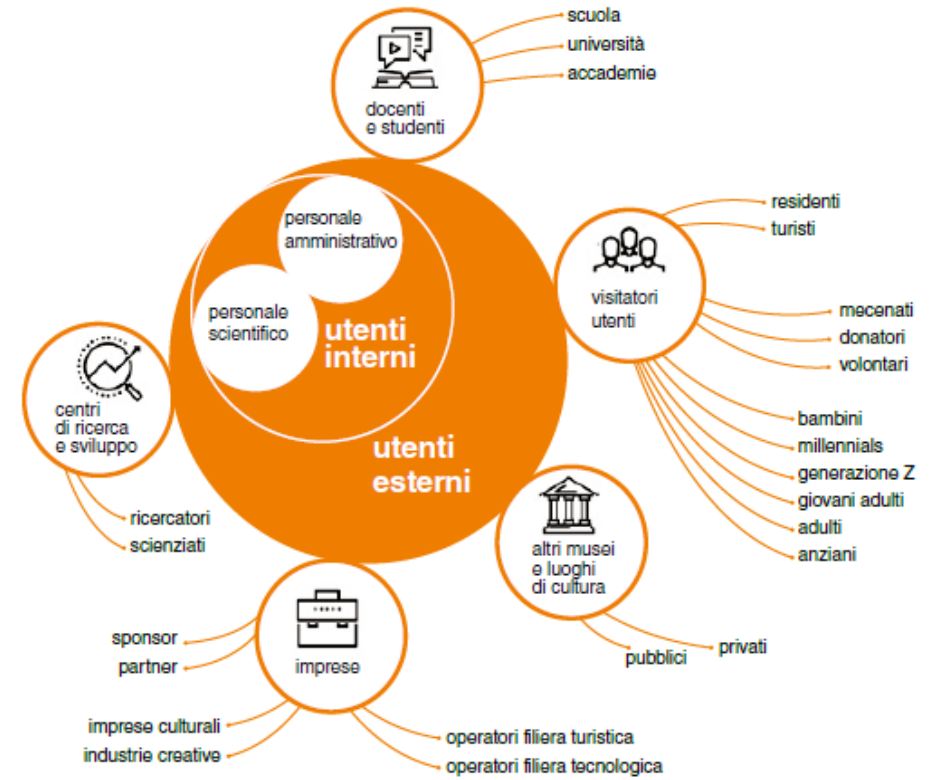
2020	<ul style="list-style-type: none"> miglioramento del dialogo con il personale, attraverso la formazione e riunioni periodiche con la Direzione
2020	<ul style="list-style-type: none"> creazione di aree ristoro
2020	<ul style="list-style-type: none"> messa a disposizione del personale di un'area per la decompressione
2020	<ul style="list-style-type: none"> miglioramento del decoro degli uffici
2020-21	<ul style="list-style-type: none"> attivazione delle misure post Covid-19, come da "Piano della sicurezza", con riferimento a uffici, aree di cantiere, aree espositive e spazi di servizio
2023	<ul style="list-style-type: none"> semplificazione dell'azione amministrativa, anche attraverso la predisposizione di un Regolamento interno e di un Regolamento di contabilità
2023	<ul style="list-style-type: none"> valorizzazione del personale attraverso azioni di <i>Capacity Building</i>

La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



la strategia digitale

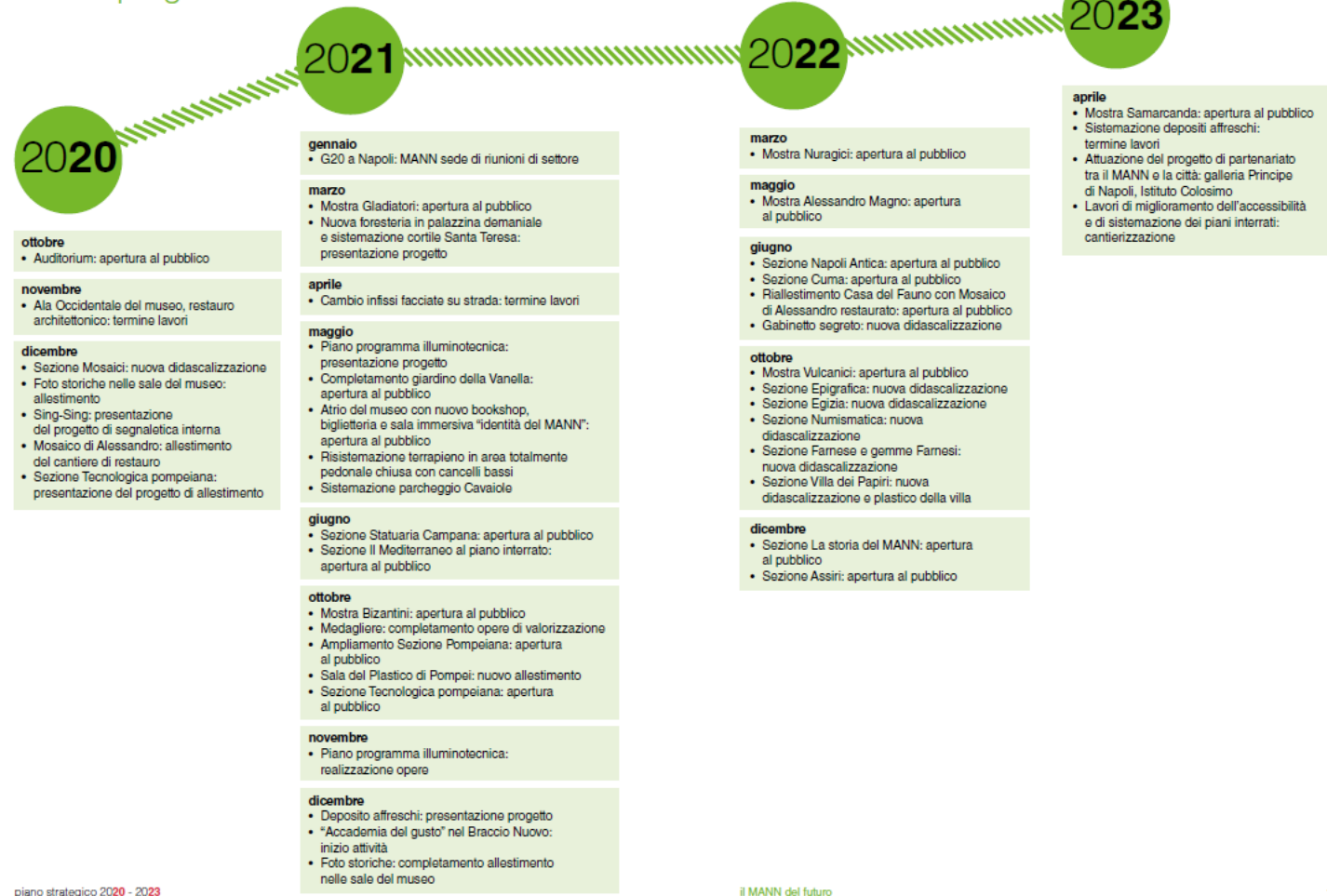
85



La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



il cronoprogramma



piano strategico 2020 - 2023

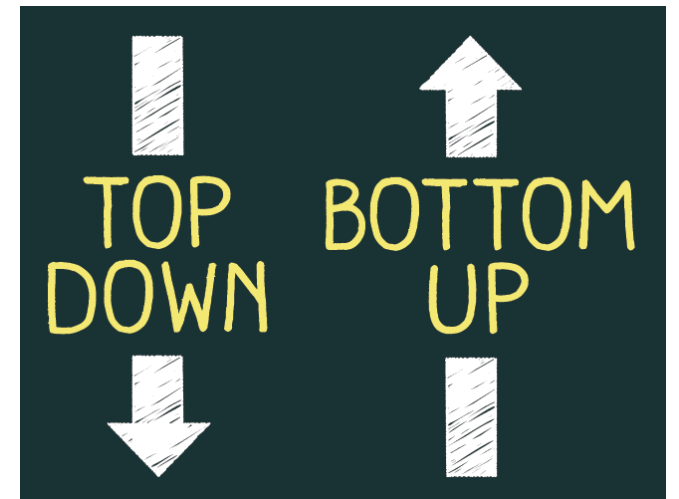
il MANN del futuro

101

La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



La programmazione strategica: l'esperienza del MANN



Programmazione strategica e rendicontazione



Programmazione strategica e rendicontazione



il raccordo con il piano strategico

Il Piano Strategico 2016-2019 è il documento di programmazione pluriennale messo a punto dal MANN, presentato pubblicamente nel luglio 2016 e reso disponibile per il download in formato pdf nel sito del museo. In tale documento sono stati individuati – sulla base della considerazione delle caratteristiche attuali del museo e delle sue collezioni, nonché dei valori primari ai quali la Direzione ha inteso attenersi – una pluralità di obiettivi strategici (di tipo qualitativo) e di conseguenti target operativi (in termini quantitativi). Come riepilogato nella tabella che segue, per ciascuno degli obiettivi quantitativi, definiti in tal modo proprio per essere misurabili e quindi verificabili, è stato pertanto indicato il grado di raggiungimento nell'anno 2016.

Con riferimento al primo ambito, relativo ad Edificio e collezioni, tre obiettivi su quattro sono stati realizzati: solo la riapertura della sezione Epigrafica, infatti, è stata rimandata di alcuni mesi ed è avvenuta nel mese di maggio del 2017. Mentre per l'ambito Servizi non erano stati individuati

obiettivi quantitativi per il 2016, con riferimento all'ambito seguente, relativo all'Audience Development, sono stati realizzati quattro obiettivi su cinque; la creazione degli "Amici del MANN" è infatti ancora in corso di realizzazione e si prevede che tale attività venga completata entro la fine del 2017.

Per quanto concerne l'ambito della comunicazione, tutto quanto ipotizzato (logo e immagine coordinata) è stato portato a termine nei tempi previsti, mentre con riferimento all'ambito digitale, il nuovo sito internet

del museo è stato realizzato mentre l'app basata sulla realtà aumentata è in corso di realizzazione, essendo stata fatta confluire all'interno di un più ampio e articolato piano di attività, finanziato sui fondi Pon, teso a migliorare il livello complessivo di accessibilità del museo. Nelle pagine che seguono si darà conto, in dettaglio, di tutto quello che è stato realizzato dal MANN nel 2016, in coerenza con gli obiettivi strategici individuati nel Piano, che ha dunque costituito, come auspicato all'atto della sua formulazione, un punto di riferimento costante



rapporto annuale 2016 - Introduzione

12



per le variegata attività che hanno caratterizzato l'offerta culturale del museo.

In alcuni casi, attività iniziate nel 2016 sono state portate a compimento – nel pieno rispetto dei tempi previsti in fase di progettazione – l'anno successivo. Di queste attività, dunque, non si darà conto in questo Rapporto, ma esse confluiranno nella successiva edizione dello stesso, che si prevede di presentare nel mese di luglio del 2018.



Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi operativi per l'anno 2016	Livello di raggiungimento
Edificio e collezioni	migliorare lo stato di conservazione e le condizioni di fruizione dell'edificio e delle collezioni	riapertura giardini storici	realizzato
		riapertura della sezione Egitto	realizzato
		riapertura della Sala dei culti orientali	realizzato
		riapertura della sezione Epigrafica	realizzato nel 2017
Servizi	migliorare la qualità del servizio offerto e l'esperienza di fruizione del museo	(non previsti obiettivi operativi per l'anno 2016)	
Audience Development	migliorare la capacità di attrazione nei confronti dei diversi pubblici e rafforzare il legame con quelli esistenti	realizzazione mostra "Mito e Natura"	realizzato
		realizzazione mostra "La reale stamperia borbonica"	
		realizzazione mostra Adrian Tranquilli	
		realizzazione mostra Alexei Morosov	
		progetto Obvia - fase 1	
		creazione "Amici del MANN"	in corso di realizzazione
Comunicazione	accrescere la notorietà del museo e inscrivere le relazioni con gli attori del territorio	progettazione identità visiva e immagine coordinata	realizzato
Soluzioni digitali	implementare la strategia digitale del museo e sperimentare le nuove tecnologie	realizzazione nuovo sito web	realizzato
		sperimentazione di una app basata sulla realtà aumentata	in corso di realizzazione

13

Programmazione strategica e partecipazione



Piano strategico e Rapporto annuale di attività



Piano strategico e Rapporto annuale di attività



SUPPORTO AL
PROCESSO
DECISIONALE

Piano strategico e Rapporto annuale di attività



SUPPORTO AL
PROCESSO
DECISIONALE

CONTROLLO E
AUTOVALUTAZIONE

Piano strategico e Rapporto annuale di attività



SUPPORTO AL
PROCESSO
DECISIONALE

COMUNICAZIONE
ISTITUZIONALE

CONTROLLO E
AUTOVALUTAZIONE

Piano strategico e Rapporto annuale di attività



SUPPORTO AL
PROCESSO
DECISIONALE

COMUNICAZIONE
ISTITUZIONALE

CONTROLLO E
AUTOVALUTAZIONE

COMMITMENT
RISORSE UMANE

Piano strategico e Rapporto annuale di attività



SUPPORTO AL
PROCESSO
DECISIONALE

COMUNICAZIONE
ISTITUZIONALE

REPUTAZIONE E
AUTOREVOLEZZA

CONTROLLO E
AUTOVALUTAZIONE

COMMITMENT
RISORSE UMANE

Piano strategico e Rapporto annuale di attività



SUPPORTO AL
PROCESSO
DECISIONALE

COMUNICAZIONE
ISTITUZIONALE

REPUTAZIONE E
AUTOREVOLEZZA

CONTROLLO E
AUTOVALUTAZIONE

COMMITMENT
RISORSE UMANE

FUNDRAISING

Conclusioni



Lord **William Thomson Kelvin**

«Se non si può misurare qualcosa, non si può migliorarla»

Conclusioni



Lord **William Thomson Kelvin**

«*Se non si può misurare qualcosa, non si può migliorarla*»

L'**osservazione** attenta di quanto accade all'interno di un museo e, con essa, la **misurazione** dei fenomeni che vi si svolgono, è un elemento fondamentale per alimentare in modo corretto il processo decisionale di un museo.

Il *controllo dei risultati*, se posti in relazione agli obiettivi operativi (misurabili) e a quelli strategici, da cui essi promanano, è alla base della *programmazione pluriennale* del museo.

In una **prospettiva di accountability**, il museo deve dare conto di quanto realizzato, cioè degli **obiettivi** raggiunti, delle **attività** svolte e delle **risorse** impegnate, nel rispetto del requisito ineludibile della **sostenibilità**.