



in collaborazione con



COMUNE  
DI PISTOIA



Pistoia 15 febbraio 2019 9.30 - 13.30 | Biblioteca San Giorgio | via Sandro Pertini

# ECOSISTEMI CULTURALI

## LABORATORIO DI PROGETTAZIONE PER L'AREA VASTA CENTRO

L'ELABORAZIONE DI UN PROGETTO CULTURALE  
INTEGRATO.

Il processo suggerito tra terminologia, strumenti, percorsi, modelli

[Documento di supporto al Laboratorio](#)

*A cura di Federculture*

## Premessa

Federculture nel 2018 ha collaborato con la Direzione generale Musei del MiBAC, nell'ambito del programma "Patrimonio culturale e progetti di sviluppo locale", all'elaborazione delle Linee guida operative per la predisposizione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale.

La seconda edizione di MuSST, intitolata "Patrimonio culturale e progetti di sviluppo locale", se pur rivolta ai 17 Poli museali regionali, si pone l'obiettivo di favorire la messa a sistema degli strumenti e delle competenze dei diversi soggetti che operano sul territorio nel campo dei beni culturali, del turismo sostenibile, dello sviluppo locale, della promozione della conoscenza e del marketing territoriale e di avviare forme di partenariato tra istituzioni e imprese pubbliche e private del territorio per la costituzione di reti e/o modelli gestionali innovativi e sostenibili finalizzate allo sviluppo locale.

Il documento elaborato da Federculture Servizi è un supporto per gestire la fase di definizione e sviluppo del "Piano Strategico di Sviluppo Culturale" dell'ambito scelto da ogni singolo Polo Regionale. Il Piano Strategico di Sviluppo Culturale è un documento di programmazione e pianificazione, la cui essenziale funzione viene richiamata dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, nella parte in cui esso individua i principi generali cui deve attenersi il legislatore primario (ossia le Regioni) in materia di valorizzazione del patrimonio culturale.

Nella fattispecie le Linee Guida rappresentano uno strumento teorico-pratico che definisce principi, modalità e contenuti minimi omogenei a tutti i piani di sviluppo culturale che verranno prodotti all'interno del programma.

Sulla scorta del percorso compiuto da Federculture Servizi nell'elaborazione delle Linee Guida e in base alle successive fasi di ascolto e monitoraggio su come i Poli stiano interpretando e utilizzando le medesime, si è ritenuto utile condividerle in un formato aggiornato e sintetizzato al fine di fornire ai partecipanti del Laboratorio una base comune di terminologia, strumenti, percorsi e modelli che saranno oggetto di discussione e confronto durante la fase laboratoriale.

## Inquadramento metodologico

La pianificazione strategica partecipata va interpretata quale strumento a disposizione dei territori per dare vita a strategie di “sistema” dove gli obiettivi sono:

- favorire la messa a sistema degli strumenti e delle competenze dei diversi soggetti che operano sul territorio nel campo dei beni culturali, del turismo sostenibile, dello sviluppo locale, della promozione della conoscenza e del marketing territoriale;
- avviare forme di partenariato tra istituzioni e imprese pubbliche e private del territorio per la costituzione di reti e/o modelli gestionali innovativi e sostenibili finalizzate allo sviluppo della cultura in forte sinergia con le policy di sviluppo locale.

Al fine di garantire un corretto sviluppo della fase di pianificazione i processi suggeriti sono:

- l’analisi e riconoscimento di valore del complessivo “capitale territoriale”, alle cui varie componenti si legano le differenti espressioni, materiali ed immateriali, dell’identità culturale delle comunità che siano individuate come beni culturali e paesaggistici ai sensi del Codice BCP;
- la collaborazione, inter-istituzionale e tecnica, tra i diversi livelli di governo titolari del patrimonio;
- il dialogo con tutte le più accreditate espressioni della comunità locale potenzialmente interessate al/dal percorso in oggetto, con lo scopo di pervenire alla definizione di un quadro attendibile di bisogni e valori percepiti dalla popolazione, nonché delle più diverse risorse umane, strumentali e finanziarie potenzialmente attivabili per l’efficace ed efficiente perseguimento dei risultati attesi.

La lettura e interpretazione di suddetti obiettivi e processi porta alla messa in evidenza delle seguenti “priorità procedurali”:

- Conoscenza e integrazione Gestionale ed Operativa tra le diverse risorse del patrimonio culturale;
- Dialogo inter-istituzionale tra i diversi enti titolari di funzioni e/o attività inerenti anche il patrimonio culturale e/o altre istituzioni che, in ragione dei rispettivi ruoli, competenze ed attività, possano cooperare al perseguimento degli obiettivi di sviluppo locale condividendo un approccio sistemico;
- Interdisciplinarietà, ovvero l’interazione di professionalità e tematismi diversi da cui possano generarsi benefici reciproci e nuove proposte/soluzioni;
- Partecipazione, intesa come coinvolgimento delle comunità e delle loro articolazioni, tramite processi di ascolto, ricerca ed interazione, che possano innescare più efficaci forme di corresponsabilità civica sulla base di un consolidamento della relazione con il patrimonio culturale.

## IL CAPITALE TERRITORIALE

Come rilevato dalla Commissione Europea nel 2005, “Ogni regione possiede uno specifico capitale territoriale distinto da quello delle altre aree, che genera un più elevato ritorno per specifiche tipologie di investimento, che sono meglio adatte per questa area e che più efficacemente utilizzano i suoi asset e le sue potenzialità. Le politiche di sviluppo territoriale devono innanzitutto e soprattutto aiutare le singole regioni a costruire il loro capitale territoriale”.

Il capitale territoriale è dunque il complesso degli elementi (materiali e immateriali) a disposizione del territorio chiamando in causa tutti gli elementi che formano la ricchezza del territorio (attività, paesaggio, patrimonio, know-how, ecc.), per ricercare ed individuare specificità che possono essere valorizzate.

## Il percorso di pianificazione

Su queste basi si può identificare un ideale percorso di pianificazione strategica partecipata volto alla produzione di un piano di sviluppo integrato.

Il percorso suggerito si compone delle seguenti fasi:

### **1. Definizione dell'ambito di intervento del piano strategico di sviluppo culturale**

- 1.1 Il percorso metodologico seguito per l'identificazione dell'ambito
- 1.2 Punti di forza e di debolezza
- 1.3 Opportunità di sviluppo e minacce di cui tener conto
- 1.4 La visione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale

### **2. Strategia di intervento**

- 2.1 L'elaborazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale
- 2.2 Gli obiettivi generali
- 2.3 Le linee di intervento
- 2.4 Le azioni
- 2.5 Gli stakeholder

### **3. Pianificazione**

- 3.1 Le azioni e le risorse culturali
- 3.2 Gli indicatori
- 3.3 Il monitoraggio

### **4. Modello di attuazione e governance del piano**

- 4.1 L'intesa inter-istituzionale
- 4.2 Il modello di gestione per l'attuazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale
- 4.3 Il modello di governance per l'attuazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale

## 1 – L'AMBITO DI INTERVENTO DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CULTURALE

### 1.1 Il percorso metodologico seguito per l'identificazione dell'ambito

#### Obiettivo di fase

*Identificare l'ambito territoriale su cui costruire il Piano Strategico*

#### Quale metodologia

*Una serie di analisi devono essere messe in atto per fornire elementi oggettivi di valutazione. Un elenco tipo di analisi da effettuare è il seguente:*

1. *Analisi preliminare del contesto regionale di riferimento*
  - 1.1. *Contesto socio-economico generale (dati Istat, altre analisi prodotte da università e centri di ricerca)*
    - 1.1.1. *dati demografici*
    - 1.1.2. *dati occupazionali*
    - 1.1.3. *istruzione*
    - 1.1.4. *reddito medio*
    - 1.1.5. *sistema produttivo locale*
    - 1.1.6. *aree di specializzazione*
    - 1.1.7. *indici di qualità della vita*
    - 1.1.8. *attività nel tempo libero e spese per consumi culturali (dati Istat e Siae)*
  - 1.2. *Analisi del quadro museale regionale pubblico e privato (dati MiBACT, ISTAT, Regione o altra fonte pubblica)*
    - 1.2.1. *rilevazione dei sistemi di gestione integrata esistenti*
    - 1.2.2. *accordi di collaborazione pubblico/pubblico per la valorizzazione del patrimonio culturale*
    - 1.2.3. *accordi di collaborazione pubblico/privato per la valorizzazione del patrimonio culturale*
    - 1.2.4. *accordi ex art. 112*
    - 1.2.5. *strategia aeree interne*
  - 1.3. *Individuazione e descrizione dell'ambito territoriale designato ed eventuali specificità territoriali – mappa, dati Regione (Piani paesaggistici, Piani territoriali, ecc.)*
2. *Presentazione dell'ambito prescelto per lo sviluppo del progetto culturale territoriale*
  - 2.1. *Offerta*
    - 2.1.1. *risorse culturali da coinvolgere:*
      - 2.1.1.1. *musei,*
      - 2.1.1.2. *monumenti,*

- 2.1.1.3. *aree archeologiche*
- 2.1.2. *risorse immateriali (eventi, tradizioni, ecc.)*
- 2.1.3. *operatori culturali (associazioni, istituzioni, ecc.)*
- 2.1.4. *risorse naturali da coinvolgere (parchi, aree protette, ecc.) individuate dal piano paesaggistico, ove disponibile, o da altra documentazione ufficiale o comunque pubblica*
- 2.1.5. *principali attrattori turistici*
- 2.1.6. *filiere culturali (imprese e servizi a supporto della fruizione, imprese culturali e creative, ecc.), dati CCIAA e/o altra fonte*
- 2.1.7. *filiere turistiche (imprese del comparto, servizi turistici, servizi informativi, ecc.) con particolare riferimento agli ambiti prescelti (dati CCIAA e/o altra fonte).*
- 2.1.8. *risorse produttive: produzioni economiche più significative, in termini di fatturato e/o di occupazione e/o di tipicità (dati CCIAA o altri da specificare)*
- 2.1.9. *infrastrutture di maggiore rilievo e impatto, a partire dalle diverse forme di viabilità e collegamenti (inclusa mobilità lenta)*
- 2.2. *Domanda (relativamente alle sole risorse indicate nel punto precedente e ai comuni inclusi nell'ambito prescelto)*
  - 2.2.1. *partecipazione culturale (musei, attività culturali - dati ISTAT, SISTAN e SIAE)*
  - 2.2.2. *domanda turistica (andamento arrivi e presenze, dati ISTAT)*
- 2.3. *Rassegna della programmazione europea di rilievo nazionale (PON) e territoriale (POR) potenzialmente attivabile (elenco dei progetti previsti dalla programmazione regionale, nazionale e comunitaria ricadenti, totalmente o parzialmente, nell'ambito territoriale sui temi della cultura, del paesaggio e del turismo)*
- 2.4. *mappatura degli stakeholder. Il coinvolgimento degli stakeholder nella fase di analisi è fortemente auspicato.*

*L'ambito identificato deve essere descritto secondo la struttura seguente:*

- *il perimetro territoriale oggetto dell'intervento;*
- *i principali valori e/o elementi di omogeneità/unicità che caratterizzano l'ambito. Nella descrizione si rende necessario rappresentare il patrimonio culturale che si intende valorizzare con il Piano nella sua dimensione olistica (paesistica e culturale), illustrando quindi i "valori storici, culturali, naturali, morfologici ed estetici del territorio" (art. 2 del D.lgs. 42/2004) e le "espressioni di identità culturale collettiva" (art. 7 bis del D.lgs. 42/2004) che concorrono insieme a definire il valore e l'unicità di un territorio, e che nel complesso non sempre sono perimetrabili e/o riconducibili a soggetti titolari di governance, ma definiscono le caratteristiche del territorio e dunque nel piano strategico di sviluppo culturale devono essere tutelate e valorizzate.*
- *le principali risorse territoriali coinvolte nel progetto.*
- *le eventuali ulteriori risorse del capitale territoriale (fatto di elementi legati alla realtà produttiva, cognitiva, sociale, relazionale, ambientale, insediativa, infrastrutturale) che saranno interessate/coinvolute nel progetto.*

## 1.2 Punti di forza e di debolezza

### Glossario minimo

<u>Punti di Forza</u>	Rappresentano gli elementi <b>su cui poter contare</b> e che potrebbero rendere favorevole l'adozione di determinate soluzioni
<u>Punti di Debolezza</u>	Rappresentano gli elementi <b>su cui</b> , per ragioni diametralmente opposte a quelle di cui sopra, <b>non è possibile contare</b>

### Obiettivo di fase

Identificare i principali Punti di Forza e Debolezza che caratterizzano l'ambito di sviluppo identificato e il capitale territoriale da esso rappresentato.

### Quale metodologia

**Punti di Forza** e di **Debolezza** devono riferirsi ai medesimi elementi individuati nel corso delle analisi territoriali preliminari [a solo titolo esemplificativo: Contesto socio-economico dell'ambito - Offerta culturale (risorse materiali, immateriali, risorse ambientali) - Filiera Culturale - Domanda Culturale - Accordi di collaborazione culturale - Offerta Turistica (attrattori, servizi, ...) - Domanda Turistica - Risorse finanziarie legate al patrimonio culturale, ambientale, turistico, ...]. Si precisa, tuttavia, che a un punto di forza può non corrispondere un punto di debolezza speculare.

## 1.3 Opportunità di sviluppo e minacce di cui tener conto

### Glossario minimo

<u>Opportunità</u>	Rappresentano gli spazi operativi (palesi o latenti) di miglioramento che è possibile conquistare delineando un idoneo piano/programma di azioni
<u>Minacce</u>	Rappresentano gli ostacoli che potrebbero inibire e/o condizionare negativamente il raggiungimento degli spazi di miglioramento (opportunità) identificati

### Obiettivo della fase

In questa fase si definiscono le principali **Opportunità** di sviluppo che potrebbero interessare l'ambito di intervento, e le relative **Minacce**.

## 1.4 La visione alla base del Piano Strategico di Sviluppo Culturale

### Glossario minimo

## Visione

Rappresenta uno scenario futuro che, sulla base di determinati valori, principi e aspirazioni, si vorrebbe conquistare

### **Obiettivo della fase**

In questa fase va definita la visione progettuale che, alla luce delle analisi svolte, attraverso il Piano Strategico di Sviluppo Culturale si intende imprimere all'ambito di sviluppo identificato.

### **Quale metodologia**

La visione deve mettere in evidenza (contenuti minimi):

- i fabbisogni e gli spazi operativi sui quali il Piano intende strutturarsi;
- il tipo di cambiamento che il Piano Strategico di Sviluppo Culturale intende apportare.

Nell'elaborazione della visione va ricordato che il Piano Strategico di Sviluppo Culturale, come sin qui rappresentato, è da intendersi come un documento programmatico che sostanzia il risultato di un lavoro di concertazione dove una pluralità di stakeholder valuta l'opportunità di realizzare un "sistema culturale" integrato.

## **2 – STRATEGIA DI INTERVENTO**

### **2.1 L'elaborazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale**

#### **Obiettivo della sezione**

Questa fase è destinata a definire il programma degli interventi che ricadono sotto il cappello del Piano Strategico di Sviluppo Culturale.

#### **Quale metodologia**

Generalmente, una strategia di intervento si presenta sotto forma di un'articolazione organica, cosiddetta ad albero, che, a titolo esemplificativo, può essere rappresentata come segue:

<b>Obiettivi</b>	<b>Linee di intervento</b>	<b>Azioni</b>
Ob. 1 - ... [titolo]	Linea 1.1 - ... [titolo]	Az. 1.1.1 - ... [titolo]
		Az. 1.1.2 - ... [titolo]
	Linea 1.2 - ... [titolo]	Az. 1.2.1 - ... [titolo]
Ob. 2 - ... [titolo]	Linea 2.1 - ... [titolo]	Az. 2.1.1 - ... [titolo]
		Az. 2.1.2 - ... [titolo]
...	...	...

Questa struttura contempla tre livelli di informazione: gli obiettivi generali, le linee di intervento e le azioni. Tali livelli informativi vanno intesi come minimi. Pertanto, qualora lo si ritenesse opportuno, è possibile aggiungere livelli informativi ulteriori (ad es. indicare anche gli Obiettivi Specifici), purché l'impianto generale qui rappresentato non venga alterato.

In questa fase diventa rilevante adottare una metodologia specifica per programmare le principali fasi di lavoro e le metodologie utilizzate per l'elaborazione del Piano con particolare riferimento al coinvolgimento dei soggetti (partner e/o stakeholder in genere) portatori di interesse.

Vanno quindi programmate:

- le macro-fasi di lavoro da seguire, provando a rappresentarle in categorie (es: analisi desk, attività sul territorio);
- la tipologia di incontri sul territorio da realizzare (interviste, focus group, riunioni, comunicazione digitale);
- l'elenco dei principali soggetti (partner/stakeholder) da coinvolgere nelle diverse fasi di lavoro;
- la distribuzione temporale delle attività su un timetable.

A titolo esemplificativo si rappresenta di seguito una tabella in cui:

- è riportato l'asse temporale distinto in settimane e mesi;
- in corrispondenza delle "Fasi di Lavoro", andranno riportate le macro-fasi di lavoro così come individuate in precedenza;
- all'incrocio tra fasi e asse temporale, andranno indicate le attività realizzate.

Fasi di lavoro	Mese I					Mese II				Mese III				Mese IV					Mese V				Mese VI				
	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
....																											
....																											
....																											

Per far sì che lo schema sintetico per la rappresentazione temporale sia facilmente interpretabile, si suggerisce di realizzare una legenda. Di seguito si rappresenta una legenda-tipo, da utilizzare come base di partenza per l'elaborazione di quella di propria pertinenza e utilità.

### Legenda

Studio e ricerca desk	
Attività on the field e concertazione locale	
Riunioni interne del gruppo di lavoro	∅
Incontri/riunioni di lavoro con stakeholder	⊖
Incontri pubblici	Ω
Pausa estiva	///

Approvazione del Piano Strategico	#
Stipula accordo di valorizzazione	↻
Avvio percorso per la definizione dell'Accordo di Programma	▶

## 2.2 – Gli obiettivi generali

**Glossario minimo**

Obiettivi Generali      Indicano la mèta che si intende raggiungere esprimendo la volontà di produrre un cambiamento tramite un articolato insieme di percorsi, strumenti e modalità.

### Obiettivo della fase

*In questa fase si dichiarano i principali obiettivi di miglioramento che, in ottica integrata, il Piano intende perseguire a vantaggio delle risorse culturali coinvolte dal sistema e, più in generale, per supportare lo sviluppo delle persone e delle comunità nel territorio.*

### Quale metodologia

*Gli ambiti di intervento all'interno dei quali far ricadere gli obiettivi del Piano possono riguardare aspetti legati:*

- *al miglioramento degli standard di offerta e di gestione del patrimonio culturale;*
- *alla dimensione dello sviluppo territoriale in chiave culturale, ovvero all'incremento del benessere e/o al miglioramento della qualità della vita – sotto il profilo sociale, economico, turistico, ecc.- di un dato contesto, che può essere determinato dal patrimonio culturale.*

*Si suggerisce di codificare gli obiettivi attraverso un sistema che permetta la successiva esplorazione (es. Ob. 1, Ob. 2).*

## 2.3 – Le linee di intervento

**Glossario minimo**

Linee di Intervento      Sono le **modalità**, le **traiettorie** e i **percorsi** che si intende adottare in ragione della loro funzionalità per il perseguimento degli obiettivi definiti.

### Obiettivo della fase

*La fase è destinata a definire le linee di intervento in cui sono declinati gli obiettivi generali.*

## Quale metodologia

In relazione a ciascun obiettivo generale è richiesto di identificare le linee di intervento. Per ciascun obiettivo sarà possibile identificare una o più linee di intervento.

Si suggerisce di codificare le linee di azione in maniera ordinata rispetto agli obiettivi (es. 1.1, 1.2, 1.3 ecc).

## 2.4 – Le azioni

### Glossario minimo

Azioni Rappresentano gli anelli terminali di una strategia. Sono le attività, i progetti e le iniziative concrete che permettono il raggiungimento degli obiettivi generali.

### Obiettivo della fase

In questa fase si propone di declinare le linee di intervento (intese come “modalità/traiettorie/percorsi” attraverso cui raggiungere gli obiettivi immaginati) in azioni/progetti/attività specifiche.

## Quale metodologia

Per ciascuna linea di azione è richiesto di identificare le azioni/progetti/attività che saranno fattivamente realizzate nell’ottica di soddisfare il raggiungimento degli obiettivi predeterminati. Per ciascuna linea di intervento sarà possibile identificare una o più azioni/progetti/attività.

Si suggerisce di codificare le azioni in maniera ordinata rispetto alle linee di intervento (es. 1.1.1, 1.1.2, ecc).

## 2.5 – Gli stakeholder

### Glossario minimo

Stakeholder Ciascuno dei soggetti direttamente o indirettamente interessati da un progetto.

### Obiettivo della fase

La fase ha l’obiettivo di identificare gli stakeholder (portatori di interesse) del Piano Strategico di Sviluppo Culturale.

## Quali contenuti produrre

Per ciascuna azione del progetto vanno censiti gli stakeholder di riferimento avendo cura di definire in modo particolare:

- le motivazioni del coinvolgimento;
- la tipologia di relazione che con esso si viene a stabilire:
  - la relazione di **partnership** che si sostanzia in una **collaborazione attiva** dello stakeholder per la realizzazione dell'azione;
  - la relazione di **non-partnership** che si sostanzia in una collaborazione soft dello stakeholder per la realizzazione dell'azione;
- il reticolo relazionale degli stakeholder nel territorio di riferimento;
- la tipologia di fabbisogno relazionale che si ha bisogno di instaurare con lo stakeholder, in funzione del tipo di coinvolgimento che può avere nell'ambito di ciascuna azione. Nella fattispecie si hanno 4 tipologie di fabbisogno relazionale: informare, consultare, coinvolgere, collaborare;
- la modalità di coinvolgimento.

Azioni	Stakeholder					
	Nome	Settore	Tipologia	Motivazioni coinvolgimento	Tipologia di rapporto che si viene a stabilire in funzione dell'azione	Tipologia fabbisogno relazionale
Elenco azioni	Nome dello Stakeholder	Cultura, turismo, industria, commercio, terzo settore, etc	Pubblico, privato, associazione di categoria, rete, etc	Perché ritengo importante il suo apporto?	Partnership – Non Partnership	Informare, consultare, coinvolgere, collaborare
Az. 1.1.1 - ... [titolo]	A	...	...	...	...	...
	B	...	...	...	...	...
Az. 1.1.2 - ... [titolo]	C	...	...	...	...	...
	B	...	...	...	...	...
	D					
...	...	...	...	...	...	...

### 3 – PIANIFICAZIONE

#### 3.1 Le azioni e le risorse culturali

## Obiettivo della fase

Questa fase ha l'obiettivo di presentare dettagliatamente il contenuto delle azioni delineate dalla strategia.

## Quale metodologia

Per ciascuna azione va elaborata una scheda descrittiva che raccoglie, idealmente, un set minimo di informazioni. Tante azioni sono state definite all'interno del quadro strategico, tante schede andranno predisposte. Di seguito è fornita una traccia da seguire.

<b>Codice azione</b>	[Inserire il codice dell'azione] <sup>1</sup>			
<b>Titolo dell'azione</b>	[Inserire il titolo dell'azione]			
<b>Descrizione dell'azione</b>	[Descrivere l'azione e gli obiettivi che si intendono perseguire]			
<b>Fasi realizzative</b>	[Scandire le fasi attraverso cui si immagina di realizzare l'azione]			
<b>Responsabile</b>	[Indicare il partner responsabile dell'implementazione dell'azione]			
<b>Output attesi</b>	[Specificare quale sarà l'output atteso a seguito dell'implementazione dell'azione]			
<b>Destinatari</b>	[Indicare i destinatari delle attività, dove per destinatari si intendono coloro che beneficeranno dell'azione]			
<b>Risultati attesi</b>	[Indicare cosa ci si aspetta di realizzare attraverso l'azione]			
<b>Costi di realizzazione</b>	[Indicare l'ammontare dei costi complessivi di realizzazione dell'azione. Tali costi saranno desunti dal modello di budget previsto]			
<b>Coperture economiche</b>	[Indicare le fonti pubbliche e private previste per la copertura dei costi dell'azione. Tali fonti di copertura saranno desunte dal modello di budget previsto]			
<b>Modalità di attuazione</b>	Modalità interne	Modalità esterne		
		Appalto di lavoro	Appalto di servizi	Concessione di servizi
	[Si/No]	[Si/No]	[Si/No]	[Si/No]
<b>Tempi di realizzazione</b>	[Indicare i tempi di realizzazione. Specificare il mese di partenza e di conclusione]			

## Glossario minimo

<sup>1</sup>Il codice deve essere composto da 3 cifre: la prima rappresenta l'obiettivo generale perseguito, la seconda rappresenta la linea di intervento di riferimento, la terza il numero progressivo assegnato all'azione oggetto della scheda.

### Output atteso

L'output, è ciò che risulta da un processo di lavorazione. Nel caso di specie, l'output di una specifica azione è la risultante dell'impegno, e delle risorse impiegate, profuso dal partenariato in una certa direzione. Ad esempio, gli output di una azione come "definizione dell'immagine coordinata del sistema" potrebbero essere: "**1 logo del sistema**"; "**1 manuale d'uso per la concessione d'uso a terzi del logo**". Così come gli output di una azione come "partecipazione a fiere turistiche" potrebbero essere "**1 piano fiere turistiche**"; "**1 progetto di allestimento stand**"; "**progettazione e stampa materiali di promozione**"; ecc.

### Risultato atteso

Il risultato atteso definisce, in termini quali-quantitativi, il tipo di impatto che si immagina di poter ottenere/determinare attraverso l'azione. Ad esempio, il risultato atteso di una azione come "definizione dell'immagine coordinata del sistema" potrebbe essere: "**l'accrescimento negli utenti della percezione unitaria del sistema**"; Così come il risultato atteso di una azione come "partecipazione a fiere turistiche" potrebbe essere "**stipula di accordi con tour operator**";

In questa fase inoltre viene rappresentato in maniera sintetica quali risorse culturali sono direttamente interessate dallo sviluppo delle singole azioni progettuali attraverso la realizzazione di una matrice simile a questo modello.

Azioni	Risorsa "A"	Risorsa "B"	Risorsa "C"	Risorsa "D"	Risorsa ".."
Az. 1.1.1 - ... [titolo]	X	X			
Az. 1.1.2 - ... [titolo]		X			
Az. 1.2.1 - ... [titolo]		X	X		X
Az. 2.1.1 - ... [titolo]	X			X	
Az. 2.1.2 - ... [titolo]		X			
...					

## 3.2 Gli indicatori

### Glossario minimo

<u>Indicatori di Input</u>	Esprimono i fattori produttivi impiegati per la realizzazione dell'azione
<u>Indicatori di Output</u>	Esprimono la quantità e la tipologia di prodotto ottenuto attraverso l'azione
<u>Indicatori Utenti</u>	Esprimono la quantità e la tipologia di utenti toccati dall'azione
<u>Indicatori di Risultato</u>	Esprimono le modifiche quantitative e qualitative del comportamento degli utenti toccati dall'azione

### Obiettivo della fase

Rappresentare quali indicatori (input, output, risultati) sono stati immaginati per il monitoraggio e la valutazione del Piano (nel suo complesso e in ciascuna azione progettuale in cui è articolato).

### Quale metodologia

Il primo passo è definire gli indicatori, questi verranno poi inseriti in una matrice in cui verranno esplicitati, all'incrocio tra ciascuna azione con ciascuna tipologia di indicatori proposta (input, output, utenti, risultati), il dato numerico reale o atteso che il Piano è in grado di rappresentare.

Azioni	Input	Output	Utenti	Risultati
Az. 1.1.1 - ... [titolo]	Indicatore A	Indicatore E	Indicatore I	Indicatore O
Az. 1.1.2 - ... [titolo]	Indicatore B	Indicatore F	Indicatore L	Indicatore P
Az. 1.2.1 - ... [titolo]	Indicatore C	Indicatore G	Indicatore M	Indicatore Q
Az. 2.1.1 - ... [titolo]	Indicatore D	Indicatore H	Indicatore N	Indicatore R
...				

A titolo esemplificativo si riporta di seguito un possibile set di indicatori, alcuni dei quali vengono poi posti all'interno di una matrice riguardante una ipotetica azione progettuale.

Input	Output	Utenti	Risultati
Numero di risorse umane interne all'amministrazione coinvolte	Numero di obiettivi generali individuati	Numero di enti pubblici coinvolti	Incremento del numero di visitatori/utenti coinvolti
Numero di risorse umane esterne all'amministrazione coinvolte	Numero di linee di intervento individuate	Numero di partner di progetto	Variazione del livello di soddisfazione degli stakeholder e dei partner di progetto

Risorse proprie dedicate alla realizzazione del Piano	Numero di azioni previste	Numero di progetti realizzati	Variazione del livello di coinvolgimento dei soggetti privati
Risorse pubbliche (non proprie) dedicate alla realizzazione del Piano	Numero di accordi/contratti/ecc. stipulati		Variazione del numero dei partner
Risorse private dedicate alla realizzazione del Piano	Numero di output del Piano attesi		Variazione delle risorse finanziarie private
Numero di risorse culturali coinvolte			
Numero di comuni oggetto di intervento			
Numero di residenti dei comuni coinvolti			
Numero di mesi di attività previsti			
Rapporto tra fonti proprie e costi totali			
Rapporto tra fonti private e costi totali			
Rapporto tra altre fonti pubbliche e costi totali			

<b>Azioni</b>	<b>Input</b>	<b>Output</b>	<b>Utenti</b>	<b>Risultati</b>
Az. 3.1.2 - Campagna di digitalizzazione delle collezioni	N. di risorse umane dedicate al processo	N. di opere della collezione digitalizzate	-	-
Az. 3.1.3 - Implementazione strategia social	N. di account social attivati	N. di post settimanali inviati	N. di follower complessivi	Variazione del numero di follower

### 3.3 Il monitoraggio

#### Obiettivo della fase

Stabilire le regole di rilevazione delle informazioni per gli indicatori designati al punto precedente.

#### Quale metodologia

Per ciascuno degli indicatori delineati occorre definire, come sinteticamente rappresentato nella tabella seguente:

- l'unità di misura dell'indicatore;
- il valore di partenza dell'indicatore nell'anno di realizzazione dell'azione;
- il target obiettivo, ovvero il valore finale (qualitativo o quantitativo a seconda della natura dell'indicatore) che si intende raggiungere nell'arco temporale di implementazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale;
- le tempistiche da rispettare per la verifica dello stato di avanzamento e la valutazione del raggiungimento dei target definiti.

A titolo esemplificativo si riporta di seguito un possibile set di indicatori connessi ad una ipotetica azione progettuale.

Indicatori	Unità di misura	Valore di Partenza dell'indicatore nell'anno di realizzazione dell'azione	Valore finale atteso (al termine di implementazione del piano)	Tempistiche
N. di account social attivati	Numero	0	3	Semestrale
N. di post settimanali inviati	Numero	0	8	Semestrale
N. di follower complessivi	Numero	0	700	Semestrale
...	...			

### 4 – MODELLO DI ATTUAZIONE E GOVERNANCE DEL PIANO

#### Obiettivo della fase

Concordare le modalità attraverso cui i contenuti del Piano Strategico di Sviluppo Culturale sopra delineato troveranno attuazione in coerenza con le possibilità offerte dalla legislazione in materia di valorizzazione del patrimonio culturale.

### **Quale metodologia**

Dovranno essere identificati:

- 1) gli elementi caratterizzanti l'intesa inter-istituzionale, che potrebbe prendere la forma dell'Accordo di Valorizzazione tra i soggetti pubblici coinvolti dal Piano Strategico di Sviluppo Culturale;
- 2) indicazioni circa le modalità attuative (dirette e/o indirette) che verranno utilizzate per dare seguito ai contenuti del Piano;
- 3) indicazioni circa il modello di governo per l'attuazione del Piano, in relazione alla formula gestionale scelta.

Al Piano Strategico di, oltre ad essere demandato il compito di delineare il programma di interventi da realizzare (ivi inclusa la definizione di tempi, costi, soggetti referenti, finanziamenti, ecc.), è richiesto pertanto di delineare la proposta condivisa di modalità di gestione (livello gestionale) attraverso cui il Piano stesso potrà trovare espressione.

## **4.1 – L'intesa inter-istituzionale**

### **Obiettivo della fase**

Indicare gli elementi caratterizzanti l'intesa inter-istituzionale finalizzata alla implementazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale.

### **Quale metodologia**

L'intesa inter-istituzionale può prendere la forma dell'Accordo di Valorizzazione ai sensi dell'art. 112 (Valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica) comma 4 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio e può essere premessa (con natura di accordo preliminare) all'attivazione di accordo di programma.

L'Accordo di Valorizzazione è un atto formale che impegna soggetti pubblici tra loro diversi (Stato, Regioni e altri enti pubblici territoriali) nel definire **“strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare i conseguenti PIANI STRATEGICI DI SVILUPPO CULTURALE e i programmi, relativamente ai beni culturali di pertinenza pubblica. Gli accordi possono essere conclusi su base regionale o subregionale, in rapporto ad ambiti territoriali definiti, e promuovono altresì l'integrazione, nel processo di valorizzazione concordato, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati. Gli accordi medesimi possono riguardare anche beni di proprietà privata, previo consenso degli interessati. Lo Stato stipula gli accordi per il tramite del Ministero, che opera direttamente ovvero d'intesa con le altre amministrazioni statali eventualmente competenti”** (art. 112, comma 4).

Alla luce di tale descrizione, l'Accordo di Valorizzazione disegna il quadro (**livello strategico**) all'interno del quale si iscrive il Piano Strategico di Sviluppo Culturale (**livello programmatico**), il quale può, nella prassi, essere delineato a monte (l'Accordo impegna i soggetti a predisporre il

Piano Strategico di Sviluppo Culturale) o a valle dell'Accordo di Valorizzazione stesso (il Piano Strategico di Sviluppo Culturale evidenzia l'opportunità di un Accordo di Valorizzazione).

Alcune precisazioni:

- Nell'**Accordo di Valorizzazione** i soggetti che possono essere coinvolti sono solo lo Stato, le Regioni e gli Enti Locali;
- **I soggetti privati** (proprietari dei beni da valorizzare o persone giuridiche prive di scopo di lucro) possono:
  - Sollecitare, con proprie iniziative e proposte, l'avvio del processo di valorizzazione, in coerenza con l'art. 111 del Codice BCP;
  - Partecipare alla redazione del **Piano Strategico di Sviluppo Culturale**;
  - Partecipare alla costituzione di persone giuridiche eventualmente deputate alla stesura e/o allo sviluppo del Piano;
  - Sottoscrivere, per adesione, i successivi atti di programmazione negoziata.

## 4.2 – Il modello di gestione per l'attuazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale

### Obiettivo della fase

Mettere in evidenza la modalità gestionali attraverso cui il Piano Strategico di Sviluppo Culturale verrà implementato nel corso del tempo.

### Quale metodologia

Mentre nell'Intesa inter-istituzionale i soggetti pubblici si impegnano a perseguire le finalità strategiche del Piano, il modello di gestione individua eventualmente uno o più strumenti giuridici (di natura contrattuale e/o proprietaria) attraverso cui assicurare l'implementazione del Piano.

Si ricorda in questo quadro che, laddove i soggetti di natura privata erano esclusi dalla sottoscrizione dell'Accordo di Valorizzazione, possono diventare invece partner attivi nella stesura e implementazione del Piano e, dunque, nella eventuale sottoscrizione dei relativi impegni.

Le fonti normative e regolamentari cui fare riferimento nella disamina delle possibilità offerte in proposito sono:

- il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio che, in tema di valorizzazione, delinea i principi di riferimento e, soprattutto, delinea le due possibili forme di gestione possibili (Art. 115 – Forme di Gestione):
  - **Gestione diretta:** ovvero “svolta per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provviste di idoneo personale tecnico. Le amministrazioni medesime possono attuare la gestione diretta anche in forma consortile pubblica”
  - **Gestione indiretta:** “attuata tramite concessione a terzi delle attività di valorizzazione, anche in forma congiunta e integrata, da parte delle amministrazioni cui i beni pertengono o dei soggetti giuridici costituiti ai sensi dell'articolo 112, comma 5, qualora siano conferitari dei beni ai sensi del comma 7, mediante procedure di evidenza pubblica, sulla base della valutazione comparativa

*di specifici progetti. I privati che eventualmente partecipano ai soggetti indicati all'articolo 112, comma 5, non possono comunque essere individuati quali concessionari delle attività di valorizzazione”.*

- *il Testo Unico degli Enti Locali – TUEL (D.lgs 267/2000), il Codice Civile (REGIO DECRETO 16 marzo 1942, n. 262) e il Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 50/2016) i quali delineano le fattispecie di forme gestionali cui riferirsi;*
- *La legge 662/96 e la connessa circolare CIPE del marzo 1997, per lo sviluppo degli atti di programmazione negoziata.*

#### **4.3 – Il modello di governance per l’attuazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale**

##### **Obiettivo della fase**

*Definire la struttura gestionale operativamente responsabile dell’implementazione del Piano di Sviluppo Culturale.*

##### **Quale metodologia**

*Delineare e descrivere, in accordo con la formula gestionale scelta e la tipologia di partenariato esistente, la struttura organizzativa (ivi compresa la descrizione di ruoli, responsabilità e gerarchie) che sarà deputata all’implementazione del Piano, includendo una raffigurazione schematica del funzionigramma.*