

PATRIMONIO CULTURALE E PROGETTI DI SVILUPPO LOCALE

MuSST 2

LINEE GUIDA OPERATIVE

per la predisposizione del Piano Strategico
di Sviluppo Culturale

Sommario

Premessa	3
1. INQUADRAMENTO GENERALE	7
1.1 Obiettivi del documento	7
1.2 Il contesto della riforma MiBACT	8
1.3 MuSST#2: obiettivi, processi e risultati attesi	10
1.4 “Integrazione”, “Dialogo Interistituzionale”, “Interdisciplinarietà” e “Partecipazione” nel quadro delle politiche di indirizzo dell’Europa	11
2. CENNI METODOLOGICI PER LA DEFINIZIONE DELLE “LINEE GUIDA OPERATIVE”	15
2.1 Premessa	15
2.2 Il punto di partenza: il modello del Piano di Gestione dei beni iscritti alla Lista del Patrimonio dell’Umanità	15
2.3 Il modello per la predisposizione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale MuSST#2	17
2.4 Verso le “linee guida operative per la predisposizione del piano”	18
3. LE LINEE GUIDA OPERATIVE PER IL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CULTURALE MUSST#2	19
3.1 Introduzione	19
3.2 Linee guida	19
4. TOOLKIT	51
4.1 Sezione strumenti di attuazione	51
4.1.1 Modelli e strumenti di governance del Piano	51
4.1.1.1 Formule integrate di gestione diretta	51
4.1.1.2 Formule integrate di gestione Indiretta	53
4.1.2 Modalità attuative delle azioni	58
4.2 Glossario	60
4.3 Bibliografia	61
4.4 Crediti	65

PREMESSA

Tra le competenze attribuite alla Direzione generale Musei una delle più rilevanti è quella di svolgere funzioni di indirizzo e controllo in materia di valorizzazione del patrimonio culturale statale, individuando gli strumenti giuridici adeguati ai singoli progetti di valorizzazione ed alle realtà territoriali in essi coinvolte. Inoltre la Direzione cura il coordinamento con le Regioni e con gli altri enti pubblici e privati interessati ed offre il necessario sostegno tecnico-amministrativo per l'elaborazione dei criteri di gestione, anche integrata, delle attività di valorizzazione, ai sensi degli articoli 112 e 115 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (di séguito: Codice BCP). In tale contesto, in particolare, cura la predisposizione delle intese istituzionali di programma Stato-Regioni in materia di valorizzazione del patrimonio culturale e degli accordi per la valorizzazione integrata dei beni culturali previsti all'articolo 112, comma 4, del Codice BCP, che nel merito recita: *“Lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi per definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, nonché' per elaborare i conseguenti **piani strategici di sviluppo culturale**”*.

Per dare seguito a tale mandato è stato concepito il programma MuSST#2 con l'obiettivo di sperimentare in aree pilota modalità di valorizzazione integrata territoriale. Nel corso dell'attività di programmazione delle fasi del progetto, è apparsa chiara l'esigenza di fornire ai Poli museali uno strumento che agevolasse la predisposizione dei “piani strategici di sviluppo culturale”. Tale strumento viene solo citato dal Codice BCP nella forma sopra riportata, ma in nessun altro atto normativo o amministrativo ne viene definita la struttura, la quale tuttavia rinvia alle esperienze di **cultural planning** promosse da una tradizione di studi, anche italiana, incentrata sull'opportunità di valorizzare pienamente le risorse culturali del territorio e di favorire la collaborazione intersettoriale tra soggetti pubblici e privati operanti in un determinato ambito. Tale letteratura ha avuto una vasta applicazione e fornisce strumenti di pianificazione assimilabili per contenuto, per oggetto o per metodologia adottata. All'analisi di alcuni di questi esempi significativi è dedicato l'allegato al presente documento (Allegato 3_ Benchmark).

Queste linee guida operative sono state predisposte per dare un contributo utile a soddisfare l'esigenza di fornire un supporto per l'elaborazione di tale strumento tecnico ed anche per consentire uno sviluppo quanto più possibile omogeneo dei diversi progetti pilota. Il percorso seguito risulta analogo a quanto realizzato dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali nel 2004 con la predisposizione di linee guida per la redazione dei Piani di gestione che l'UNESCO in quegli anni aveva iniziato a chiedere per le nuove iscrizioni nella Lista del Patrimonio Mondiale senza però fornire modelli da utilizzare.

Naturalmente la redazione di queste Linee guida tiene conto delle riflessioni ed esperienze che si sono sviluppate negli ultimi anni sul tema dello sviluppo connesso con la conservazione e fruizione del patrimonio culturale e del ruolo che in questo quadro svolge la collaborazione tra i diversi soggetti pubblici e privati che operano sul territorio.

Nell'espressione “Piano strategico di sviluppo culturale” vengono implicitamente evocati diversi assunti e concetti: ad esempio quello di “**programmazione strategica**”, ampiamente diffuso in ambito manageriale; oppure la convinzione che l'esperienza culturale non sia statica, ma rappresenti un processo orientato alla crescita culturale dei cittadini, da governare in forme partecipate nel suo evolvere e mutare.

In riferimento alla gestione di istituti e luoghi della cultura lo **sviluppo** può essere interpretato come un inevitabile mutamento di fatto, prodotto da tante con-cause, talvolta imponderabili, e dunque a volte può essere mal tollerato. Se orientato e governato, lo sviluppo può invece liberare, anche attraverso nuove soluzioni gestionali, la crescita di un pubblico servizio per la comunità; o, forse, persino un servizio che una

comunità rende a se stessa, riconoscendo che il patrimonio e le attività culturali sono componenti essenziali della propria identità in perenne evoluzione, nel senso che giuocano un ruolo decisivo nella identificazione e rappresentazione dei propri obiettivi.

È come dire che patrimonio e attività culturali sono essenziali per la comunità nel momento in cui continuano, se interrogati, a dare risposte utili, magari insostituibili, per riconoscere i bisogni di lungo periodo e per progettare lo sviluppo a medio e lungo termine della comunità.

Assumendo questo sguardo, ci si accorge che la relazione con il patrimonio culturale richiede cura e interpella la responsabilità di tutti i membri di una comunità. In altre parole, non riguarda il loro “tempo libero” - se con ciò si intende un tempo disimpegnato e consumato in attività marginali o persino superflue - ma uno stile di vita impegnato per il bene personale e per il bene comune.

Non a caso, il Codice dei Beni culturali e del Paesaggio (di séguito: Codice BCP) afferma normativamente che *«i beni del patrimonio culturale di appartenenza pubblica sono destinati alla fruizione della collettività»*, con l’unico limite imposto da interessi generali, quali le esigenze istituzionali e le esigenze della tutela, ossia l’imperativo per cui il diritto alla fruizione di oggi non deve ledere i diritti istituzionali della collettività e neppure la sua giusta pretesa di assicurarsi un godimento futuro di quei beni, che oggi riconosciamo nostro patrimonio culturale.

È dunque un’esigenza collettiva, un diritto di tutti i cittadini, che un’efficace azione di salvaguardia del patrimonio culturale materiale e immateriale garantisca il ruolo rappresentativo istituzionale delle comunità (tanto nazionale, quanto locali) così come - e a maggiore ragione - il **“welfare culturale”**, se così vogliamo intendere il diritto generalizzato di accesso al patrimonio culturale e alla sua capacità di fecondare il futuro di tutti e di ciascuno.

Ne consegue che *la tutela e le sue espressioni relazionali* (che, con la Costituzione, il diritto italiano chiama *valorizzazione*) non possono essere riservate a pochi addetti ai lavori o limitate ad alcuni momenti. La *tutela intesa come compito civico*, dunque come esercizio attivo di salvaguardia di un’eredità collettiva, implica conoscenza diffusa e soggettiva del patrimonio culturale, non meno che corresponsabilità nelle non sempre pacifiche politiche di messa in valore e nelle strategie finalizzate ad assicurarne il godimento continuativo.

Se - come segnalato nel “Glossario” allegato alla circolare n. 11/2016 della Direzione generale Musei che ha dato avvio al programma *Musei e sviluppo dei sistemi territoriali* - possiamo parlare di **“sostenibilità culturale”** quando le azioni o le strategie adottate nella gestione del patrimonio culturale soddisfano i bisogni del presente senza compromettere la fruizione dei beni culturali e naturali per le future generazioni, diremo che un piano di sviluppo culturale sarà “sostenibile” nella misura in cui preveda l’analisi e la ricomposizione delle diverse soggettività locali in rapporto alle personali esperienze e storie di vita, ovvero quando ci sia la costruzione partecipata di una visione (etica) dello stare assieme su un territorio e di percepirlo tra passato e futuro.

Queste sono alcune delle condizioni fondamentali per prendersi cura del patrimonio culturale e per avvantaggiarsi tutti - ora ed in futuro - della sua capacità perenne di ispirare sviluppo in ogni settore. Ma per essere assicurata con continuità, una simile cura implica **condivisione e corresponsabilità nella gestione**: una gestione, come si diceva, che è affare di tutti, nella misura in cui ciascuno diviene consapevole dei valori, per sé e per gli altri, del patrimonio culturale che ha ereditato e di quello che tutt’oggi si va producendo, man mano che si consolidano nella comunità le ragioni di apprezzamento di nuove creazioni.

E' per questi motivi che il Codice BCP ha previsto che, in via ordinaria, i processi di valorizzazione del patrimonio culturale (né esclusivamente di quello di appartenenza pubblica) prendano corpo con un percorso di condivisione, ossia mediante accordi, che oggi cominciano a definirsi **“accordi di valorizzazione”** e che vengono stipulati da soggetti pubblici per condividere, ciascuno con i propri mezzi e secondo i propri ruoli e poteri, programmi e azioni concordati, miranti a fini e a risultati riconosciuti, da tutti gli enti cointeressati, come validi e meritevoli.

La cosiddetta “normativa pattizia” - ossia quella regolamentazione che ci si può dare per via di accordi e non solo per adempimento a leggi “superiori” - risulta dunque particolarmente adatta a perseguire finalità e obiettivi di valorizzazione; ma essa, per essere efficace, deve tradursi in veri e propri contratti, deve cioè impegnare le parti con chiarezza di definizione di oneri e risultati attesi per tutti e per ciascun contraente.

Quest'azione di concretezza prende forme amministrative sostenibili quando le attività e gli oneri necessari si definiscono nella quantificazione e in una sequenza precisa, la cui gestione viene regolata da clausole contrattuali, ad esito di un affidabile processo di studio e condivisione preliminare: un contratto viene così a consolidare il percorso di una programmazione strategica condivisa, per rafforzare il diritto di una comunità a costruire il suo futuro secondo i principi della sussidiarietà, del partenariato, della partecipazione giocati nel rapporto con il proprio patrimonio culturale.

L'accordo di valorizzazione può riuscire dunque a superare un uso inveterato quanto erroneo del termine “programmazione”: quello per cui la programmazione sarebbe un mero elenco secondo priorità di esigenze di spesa definite da ciascun ufficio governativo o comunale senza confronto alcuno con le comunità o con gli enti potenzialmente cointeressati. Un approccio così autoreferenziale e frammentario è inadatto al governo di processi partecipativi di rilevanza generale; d'altra parte i processi partecipativi, che non diventino contratti per il cofinanziamento ed il governo partecipato delle azioni co-decise, producono quasi soltanto dispersione di energie e rinvio delle soluzioni.

Le presenti Linee Guida, sono espressamente rivolte ai Poli museali regionali cui spetta ai sensi del DPCM 171/2014 di promuovere *“la definizione e la stipula, nel territorio di competenza, degli accordi di valorizzazione di cui all'articolo 112 del Codice, su base regionale o sub regionale, in rapporto ad ambiti territoriali definiti, al fine di individuare 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, promuovendo altresì l'integrazione, nel processo di valorizzazione, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati (...)”*.

Esse si pongono, dunque, come un sussidio alla programmazione (strategica sì, ma non dirigista, bensì condivisa) della gestione di istituti e luoghi della cultura. Vi si propone una metodologia in cui il piano di spesa sia il punto di arrivo di un processo partecipativo. Nello stesso tempo, si aiuta a capire che il concorso finanziario di più soggetti per un obiettivo unitario non è assolutamente riducibile a *fundraising* generico, ma ha il pregio e la ricchezza della corresponsabilità dei processi che si innescano in un contesto comunitario. Vale a dire che il partenariato (incluso quello pubblico-privato) non ha solo e primariamente la funzione di costruire un piano di spesa arricchito con apporti diversi, ma assume il rango e la funzione di un “riconoscimento comunitario di valori”, coerente con la Convenzione di Faro (2005) e con la Convenzione europea sul Paesaggio (2000). Inoltre un Piano strategico che si sviluppi a partire dall'individuazione del complessivo **“capitale territoriale”** (e non soltanto della sua componente “patrimonio culturale”) consente di superare la *gestione* isolata di singoli istituti e luoghi della cultura di differente appartenenza giuridica o di differente successo di pubblico, muovendo, come la normativa suggerisce o richiede, verso la formazione di **“sistemi territoriali a gestione partecipata”**.

Varie esperienze, tra cui quelle dei SAC in Puglia, dei Distretti culturali in Lombardia, dei sistemi culturali avanzati in varie regioni – di cui si è dato ben conto nei workshop MuSST #2 dedicati all'analisi territoriale delle regioni italiane - ci dicono che non partiamo da zero; e testimoniano che difficoltà ed incertezze possono venire elaborate studiando e condividendo buone prassi di progettazione e gestione già sperimentate.

Con queste Linee Guida, pertanto, si chiede anzitutto ai Poli museali regionali di progettare una gestione integrata e partecipata delle risorse patrimoniali territoriali utilizzando congiuntamente le indicazioni fornite sia dall'art. 112, comma 4 del Codice BCP (**Accordi di Valorizzazione**) sia dall'art. 34 del Testo unico degli Enti Locali (**Accordi di Programma**), due riferimenti normativi di cui si danno diffuse ed esplicite chiarificazioni in questo documento.

In verità è proprio una buona **progettazione della gestione** - andando oltre la fase di investimento, se questo è pur necessario nella fase di avvio - l'aspetto di maggior pregio di un Accordo di valorizzazione che voglia consolidarsi contrattualmente con un Accordo di programma. Ciò implica altresì l'impegno dei contraenti ad una sorta di "manutenzione del contratto " (che tecnicamente è la fase di monitoraggio attuativo dell'accordo di programma): pare legittimo sostenere, in base all'esperienza, che tanto più tale azione risulta efficace nel tempo, quanto maggiore sia stata tra i soggetti partner la capacità di affinare la condivisione di obiettivi, linguaggi, competenze, sino a diventare (tutti: amministratori, dirigenti e "tecnici" loro collaboratori, soggetti privati portatori di interessi) una proattiva comunità di apprendimento, una *learning community*.

Appare quindi essenziale che la collaborazione ideativa e progettuale ai processi di formazione di sistemi territoriali a base culturale venga assicurata non solo dalle altre amministrazioni pubbliche, associazioni e privati del territorio, ma da tutte le componenti dell'Amministrazione (centrale e periferica, come una volta si diceva), del resto uffici che fossero inefficaci nel dialogo interno non potrebbero avere credibilità in quello esterno.

Per agevolare i processi collaborativi interni ed esterni sarà opportuno considerare almeno due piste di lavoro:

- 1) il riesame e il miglioramento progressivo delle presenti Linee guida, alla luce dell'esperienza e dei fatti;
- 2) lo sviluppo di una "piattaforma collaborativa", che potrà pure cominciare dalla condivisione telematica di un patrimonio di documenti, ma che dovrebbe evolvere in servizi di mutua assistenza nei processi di conoscenza, analisi, progettazione, definizione di indicatori, monitoraggio, etc.: insomma una piattaforma fatta di sempre migliori pratiche collaborative tra persone ed uffici, nella consapevolezza che alla lunga si può vincere soltanto tutti insieme. Del resto, i finanziamenti arrivano più facilmente là dove la cooperazione inter-istituzionale e pubblico-privata appare più consolidata e affidabilmente orientata a risultati buoni per tutti.

1. INQUADRAMENTO GENERALE

1.1 Obiettivi del documento

Il presente documento è dedicato ai Poli Museali come supporto per gestire la seconda fase del processo messo in atto dal programma di **valorizzazione** denominato **MuSST#2 - Musei e sviluppo dei sistemi territoriali**, ovvero lo sviluppo del “**Piano Strategico di Sviluppo Culturale**”, che interesserà l’ambito omogeneo identificato nel corso delle precedenti fasi di analisi.

IL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CULTURALE

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.

All’articolo 112 (Valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica), infatti, si afferma che lo “Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi per definire strategie e 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 sub-regionale, 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.”.

Il piano in questione viene dunque prodotto e adottato nel contesto di formalizzazione e nella fase di attuazione di un “patto” (l’accordo di valorizzazione) e, a prescindere dalla sua architettura interna – suscettibile di adattamenti a seconda dell’ambito specifico cui si applica - rappresenta tipicamente un programma strategico condiviso tra più livelli di governo e più partner comunque pubblici. Attraverso tale atto, vengono individuati (quali contenuti minimi): gli obiettivi di valorizzazione, le azioni necessarie a conseguire tali obiettivi, i soggetti che si impegnano alla loro realizzazione, i costi di massima delle azioni previste e relative imputazioni ai singoli sottoscrittori, le tempistiche di realizzazione, le modalità di attuazione.

Per l’attuazione puntuale ed efficace di un Piano Strategico di Sviluppo culturale e di valorizzazione può essere inoltre opportuno o addirittura necessario stipulare fra le parti un accordo di programma (di seguito: adp), che, a valle di un’istruttoria di dettaglio posta in essere da apposita segreteria tecnica, conferisca carattere contrattuale alle volontà espresse già formalmente nell’accordo di valorizzazione, così generando conseguenti obbligazioni di bilancio anche a carattere pluriennale. Inoltre un adp può includere fra i soggetti sottoscrittori, per adesione, eventuali soggetti privati e consente di formalizzare con procedura accelerata eventuali varianti urbanistiche, ove ciò fosse necessario, ad esempio per modifica delle destinazioni d’uso di immobili nell’area considerata.

Nella fattispecie, il documento ha per oggetto le “**Linee Guida Operative per la predisposizione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale**” (d’ora in poi Linee Guida), 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.

Prima di rappresentare nel dettaglio il contenuto delle suddette Linee Guida ([Cap. 3](#)), nelle pagine seguenti si offrirà:

- una breve disamina (§ 1.2, § 1.3, § 1.4) delle premesse normative e regolamentari che stanno alla base del programma MusST;
- qualche cenno metodologico (Cap. 2) riguardo all'impostazione delle presenti Linee Guida;
- (Cap. 4) un insieme di strumenti (toolkit) utili alla predisposizione e all'implementazione del proprio Piano di Sviluppo Culturale.

Inoltre il documento è corredato da una rassegna di documenti di pianificazione strategica (**Allegato 3_Benchmark**) disponibili in rete e ritenuti utili come riferimenti di massima per contenuti, metodologie o procedure, all'elaborazione del **Piano Strategico di Sviluppo Culturale**.

Un template allegato al presente documento riporta le schede e le tabelle che compongono le Linee guida ([Cap. 3](#)), in modo da agevolare la redazione del Piano (**Allegato 1_Template PSSC**).

1.2 Il contesto della riforma MiBACT

Il programma **MusST#2 – Patrimonio culturale e progetti di sviluppo locale** nasce nel solco delle recenti riforme organizzative che hanno interessato il Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo (ridenominato MiBac nel corso dell'attuale legislatura).

A tal proposito si vedano in particolare:

- il [DPCM 29/08/2014 n. 171](#) *“Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance”*, il quale, oltre a rinnovare profondamente il settore dei musei statali italiani attribuendo loro maggiore autonomia e valorizzando le potenzialità esistenti:
 - istituisce la **Direzione generale Musei** (art. 20) che, sovrintendendo al Sistema Museale Nazionale e coordinando i Poli Museali attivati in diciassette regioni a statuto ordinario:
 - svolge funzioni d'indirizzo e controllo sui musei statali italiani;
 - svolge funzioni e compiti di valorizzazione del patrimonio culturale statale favorendo politiche di integrazione;
 - regola e favorisce l'accessibilità alle strutture attraverso standard di qualità;
 - cura il coordinamento fra le regioni, gli enti pubblici e privati, e promuove la costituzione di poli museali locali per una gestione integrata delle attività di musei e luoghi della cultura;
 - promuove accordi e facilita lo scambio di opere a livello internazionale;
 - monitora la qualità;
 - incoraggia la partecipazione attiva;
 - istituisce i **Poli Museali** (art. 34), i quali:
 - assicurano sul territorio l'**espletamento del servizio pubblico di fruizione e di valorizzazione** degli istituti e dei luoghi della cultura;
 - **definiscono strategie e obiettivi comuni di valorizzazione, in rapporto all'ambito territoriale di competenza**, e promuovono l'**integrazione** dei percorsi culturali di

fruizione e, in raccordo con il segretario regionale, dei conseguenti itinerari turistico-culturali;

- **promuovono la costituzione di un sistema museale regionale integrato**, favorendo la creazione di poli museali comprendenti gli istituti e luoghi della cultura statali e quelli delle amministrazioni pubbliche presenti nel territorio di competenza, nonché di altri soggetti pubblici e privati;
 - promuovono la **definizione e la stipula di accordi di valorizzazione** ex art 112 su base regionale o sub-regionale, promuovendo altresì l'integrazione, nel processo di valorizzazione, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati;
 - **elaborano e stipulano accordi** con le altre amministrazioni statali eventualmente competenti, le Regioni, gli altri enti pubblici territoriali e i privati interessati, **per regolare servizi strumentali** comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali;
- il [DM 23/12/2014](#) e s.m.i. recante "*Organizzazione e funzionamento dei Musei Statali*", il quale, tra le novità, perfeziona la riforma di cui al punto precedente dando vita al **Sistema Museale Nazionale** (art. 7), il quale ambisce alla "*messa in rete dei musei italiani e alla integrazione dei servizi e delle attività museali*" (comma 1). Al Sistema possono accedere, oltre ai **luoghi della cultura statali** (art. 101 del Codice dei Beni culturali e del Paesaggio, d. lgs. 42/2004; di séguito: Codice BCP), anche **musei e luoghi della cultura non di appartenenza statale, pubblici o privati**, su base volontaria e mediante un **sistema di accreditamento**;
 - il [DM 21/02/2018](#) recante "Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale", rappresenta l'ultimo tassello della citata riforma, in quanto dà attuazione all'art. 114 del Codice BCP e quindi pone basi condivise (principi generali) per un comune orientamento normativo da parte delle Regioni. Ai sensi dell'art. 2, comma 2 del citato decreto, il Sistema museale nazionale è finalizzato a:
 - "potenziare la fruizione del patrimonio culturale, con particolare riguardo alla sua capillare diffusione sull'intero territorio nazionale, nonché alle peculiari caratteristiche dei musei e dei luoghi della cultura italiani;
 - garantire un accesso di qualità per gli utenti e un miglioramento della protezione dei beni culturali, attraverso la definizione di un livello omogeneo di fruizione degli istituti e dei luoghi della cultura, di modalità uniformi e verificabili per la conservazione e valorizzazione degli edifici, dei luoghi, delle collezioni e di codici di comportamento e linee di politica museale condivise, comunque nel rispetto dell'autonomia dei singoli istituti;
 - favorire la promozione dello sviluppo della cultura, in particolare, attraverso la predisposizione di un sistema di accreditamento nazionale, nel rispetto delle autonomie regionali e provinciali, nonché delle specificità delle diverse tipologie di museo o luogo della cultura, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, le case museo, i musei demo-etnoantropologici, di impresa, religiosi, scientifici e universitari, le aree e i parchi archeologici;
 - favorire la generazione di economie di scala, ivi inclusa la prestazione condivisa di servizi e competenze professionali tra gli istituti che fanno parte del Sistema

medesimo, con particolare riguardo alla formazione del personale e alla condivisione delle migliori pratiche".

1.3 MuSST#2: obiettivi, processi e risultati attesi

Come evidenziato nella precedente sezione, la riforma complessivamente avviata dal MiBACT ha posto le basi per una rinnovata lettura del ruolo del patrimonio culturale italiano, sia esso statale o non (incluso il patrimonio di proprietà privata), quale "tessuto di valore" che, attraverso il programma MuSST#2 – coordinato dalla Direzione generale Musei e portato avanti dai 17 Poli Regionali – deve 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 (cfr. Codice BCP, art. 6) in forte sinergia con le policy di sviluppo locale;
- 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 (ad es.: reti d'impresa, organizzazioni del settore culturale, dell'istruzione e dell'educazione, della ricerca, del terzo settore e del volontariato in genere) 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 di 4 "**priorità procedurali**" del MuSST, quali:

- Conoscenza e integrazione Gestionale ed Operativa tra le diverse risorse del patrimonio culturale;
- Dialogo Interistituzionale 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.

Tali “priorità procedurali” hanno complessivamente lo scopo di identificare e mettere in gioco il complessivo **capitale territoriale**; dovranno pertanto essere tenute in forte considerazione durante la predisposizione da parte dei Poli Museali degli specifici programmi MuSST#2 locali, i quali culmineranno, nella progettazione di un **Piano Strategico di Sviluppo Culturale** per ciascun Polo.

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 territori 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.

1.4 “Integrazione”, “Dialogo Interistituzionale”, “Interdisciplinarietà” e “Partecipazione” nel quadro delle politiche di indirizzo dell’Europa

Per meglio cogliere la rilevanza delle quattro priorità procedurali messe in evidenza dal programma MuSST#2 (cfr. il precedente punto 1.3), di séguito si offre una veloce panoramica di come esse in effetti vengano richiamate dalle principali politiche di indirizzo dell’Unione Europea in materia di sviluppo a base culturale. In particolare, si prendono a riferimento:

- la **Convenzione quadro del Consiglio d’Europa sul valore dell’eredità culturale per la società (c.d. Convenzione di Faro)**¹

Priorità UE	Priorità MuSST#2 (A = impatto prioritario; B = impatto secondario)			
	Integr azione	Dialog o inter istituzi onale	Interdi sciplin arietà	Partec ipazio ne
– Stimolare una maggiore sinergia di competenze fra tutti gli attori pubblici, istituzionali e privati coinvolti nella gestione del patrimonio culturale	B	B	A	-
– Promuovere un approccio integrato alle politiche che riguardano la diversità culturale, biologica, geologica e paesaggistica al fine di	B	-	A	-

¹ Ancorché non ratificata dal Parlamento italiano, la c.d. Convenzione di Faro definisce alcuni principi generali, obiettivi e impegni che ciascuno Stato Membro del Consiglio d’Europa dovrebbe mantenere per perseguire al fine di salvaguardare e trasmettere il patrimonio culturale (cultural heritage) alle generazioni future in ottica sostenibile, in quanto fonte di sviluppo umano e di miglioramento della qualità della vita.

ottenere un equilibrio fra questi elementi				
– Sviluppare un quadro giuridico, finanziario e professionale che permetta l'azione congiunta di autorità pubbliche, esperti, proprietari, investitori, imprese, organizzazioni non governative e società civile	B	A	A	-
– Sviluppare metodi innovativi affinché le autorità pubbliche cooperino con altri attori	A	B	-	-
– Favorire un clima economico e sociale che sostenga la partecipazione alle attività inerenti l'eredità culturale;	-	-	-	A
– Rispettare e incoraggiare iniziative volontarie che integrino i ruoli delle autorità pubbliche	-	-	-	A

- la **Comunicazione della Commissione Europea: “Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa (COM (2014) 477 final)”**

Priorità UE	Priorità MuSST#2 <i>(A = impatto prioritario; B = impatto secondario)</i>			
	Integrazione	Dialogo interistituzionale	Interdisciplinarietà	Partecipazione
– Ricerca e innovazione: applicare le tecnologie più recenti e incentivare nuovi approcci scientifici può migliorare notevolmente la concezione, la conservazione e la diffusione del patrimonio culturale.	-	-	A	-
– Collegare in rete il nostro patrimonio culturale e renderlo ampiamente disponibile nell'era digitale	A	-	-	-
– Incentivare la cooperazione, aumentare la sensibilizzazione, premiare l'eccellenza, promuovere le iniziative faro e la memoria	-	-	-	A
– Sfruttare il potenziale del patrimonio culturale ai fini dello sviluppo locale e regionale	-	A	-	-
– Promuovere il turismo nell'ambito del patrimonio culturale e industriale europeo	A	-	-	-
– Valorizzare vecchie abilità e crearne di nuove	-	-	A	-

- le **Conclusioni del Consiglio d'Europa sulla governance partecipativa del patrimonio culturale (2014/C 463/01)**

Priorità UE	Priorità MuSST#2 <i>(A = impatto prioritario; B = impatto secondario)</i>			
-------------	--	--	--	--

	Integrazione	Dialogo inter istituzionale	Interdisciplinarietà	Partecipazione
– Sviluppare quadri di governance multilivello fra diversi soggetti interessati che riconoscano il patrimonio culturale quale risorsa condivisa rafforzando i legami tra il piano locale, regionale, nazionale ed europeo della governance del patrimonio culturale, nel debito rispetto del principio di sussidiarietà, affinché siano previsti benefici per le persone a tutti i livelli	A	A	-	-
– Promuovere il coinvolgimento dei soggetti interessati garantendo che la loro partecipazione sia possibile in tutte le fasi del processo decisionale	-	-	-	A
– Incoraggiare quadri di governance che riconoscano l'importanza dell'interazione tra il patrimonio culturale materiale, immateriale e digitale e che considerino, rispettino e promuovano i suoi valori di tipo sociale, culturale, simbolico, economico e ambientale	A	-	-	-
– Promuovere quadri di governance atti ad agevolare l'attuazione di politiche trasversali, in modo che il patrimonio culturale contribuisca agli obiettivi di diversi settori strategici, tra cui una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva	B	A	-	-
– Sviluppare sinergie tra le strategie di turismo sostenibile e i settori culturali e creativi a livello locale, anche tramite la promozione di quadri di governance che coinvolgano attivamente le comunità locali al fine di incoraggiare l'offerta di un turismo culturale sostenibile di qualità e contribuire al rilancio delle zone urbane e rurali, salvaguardando al contempo l'integrità e mantenendo il valore culturale del patrimonio, nonché raggiungendo un equilibrio tra opportunità economiche e benessere dei cittadini	A	A	B	B
– collaborare sulle questioni riguardanti la governance partecipativa del patrimonio culturale, anche nell'ambito del piano di lavoro per la cultura (2015-2018) (2), al fine di individuare e diffondere le migliori prassi e aumentare la capacità del settore del patrimonio culturale di impegnarsi efficacemente su tali questioni;	-	-	-	A
– promuovere la trasmissione di competenze e conoscenze tradizionali tra le generazioni, nonché il loro impiego innovativo e il reciproco arricchimento tramite gli sviluppi scientifici e tecnologici	-	-	A	-
– fare uso dei mezzi digitali al fine di potenziare l'accesso e la partecipazione alla governance del patrimonio culturale di tutti i gruppi sociali	-	-	-	A
– esaminare il ruolo delle comunità virtuali nello sviluppo e	-	-	-	A

Priorità UE	Priorità MuSST#2 <i>(A = impatto prioritario; B = impatto secondario)</i>			
	Integrazione	Dialogo interistituzionale	Interdisciplinarietà	Partecipazione
nell'attuazione delle politiche in materia di patrimonio culturale, nel sostegno alla gestione del patrimonio culturale, nello sviluppo di conoscenze e nel finanziamento (ad esempio tramite il <i>crowdsourcing</i> e il <i>crowdfunding</i>)				
– Favorire la partecipazione civica nel quadro di un modello di sviluppo intelligente per le città europee che integri attivamente il patrimonio culturale al fine di contribuire all'innovazione e al rilancio delle città europee collegandole con i siti e i territori interessati, promuovendo la loro attrattiva e attirando investimenti, nuove attività economiche e imprese	-	-	-	A

- la **Decisione (UE) 2017/864 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 maggio 2017 relativa a un Anno europeo del patrimonio culturale (2018)**

Priorità UE	Priorità MuSST#2 <i>(A = impatto prioritario; B = impatto secondario)</i>			
	Integrazione	Dialogo interistituzionale	Interdisciplinarietà	Partecipazione
– contribuire a promuovere il ruolo del patrimonio culturale dell'Europa quale componente essenziale della diversità culturale e del dialogo interculturale. Nel pieno rispetto delle competenze degli Stati membri, evidenzia i mezzi migliori per garantire la conservazione e la salvaguardia del patrimonio culturale dell'Europa nonché la fruizione dello stesso da parte di un pubblico più vasto e diversificato, anche attraverso misure di ampliamento del pubblico e l'istruzione nel campo del patrimonio culturale, promuovendo in tal modo l'inclusione e l'integrazione sociali	-	-	-	A
– rafforza il contributo del patrimonio culturale dell'Europa alla società e all'economia attraverso il suo potenziale economico diretto e indiretto, anche migliorando la capacità di sostenere i settori culturali e creativi, comprese le piccole e medie imprese, ispira la creazione e l'innovazione, promuove lo sviluppo e il turismo sostenibili, rafforza la coesione sociale e genera	-	-	A	B

Priorità UE	Priorità MuSST#2 <i>(A = impatto prioritario; B = impatto secondario)</i>			
	Integrazione	Dialogo interistituzionale	Interdisciplinarietà	Partecipazione
occupazione a lungo termine				
– contribuisce a promuovere il patrimonio culturale come elemento importante delle relazioni tra l'Unione e i paesi terzi, basandosi sull'interesse e sulle esigenze dei paesi partner e sulle competenze dell'Europa in materia di patrimonio culturale	-	A	-	-

Improntare la progettazione strategica dei Poli Museali in tutto il territorio nazionale a tali approcci ed indirizzi potrà agevolare il partenariato fra di essi ed altri soggetti in Europa.

2. CENNI METODOLOGICI PER LA DEFINIZIONE DELLE “LINEE GUIDA OPERATIVE”

2.1 Premessa

Il **Piano Strategico di Sviluppo Culturale** è il documento programmatico attraverso cui ciascun Polo Regionale disegnerà le tappe di sviluppo che, in un dato arco di riferimento temporale, interesseranno l'ambito prescelto.

Per la definizione dei principi, delle modalità e dei contenuti minimi omogenei di ciascun Piano di Sviluppo Culturale in oggetto, si è:

- fatto esplicito riferimento ad un *framework* specifico, il *modello del Piano di Gestione dei Beni iscritti alla Lista del Patrimonio dell'Umanità* (MiBAC 2005);
- tenuto conto degli *step* del programma MuSST#2 già realizzati;
- tenuto conto delle fonti documentali già rese disponibili nell'ambito del programma MuSST#2, quali:
 - *Le linee guida per la presentazione degli esiti dell'analisi di contesto;*
 - *Le linee guida per la mappatura e il coinvolgimento degli stakeholder.*

Tutto ciò ha permesso di:

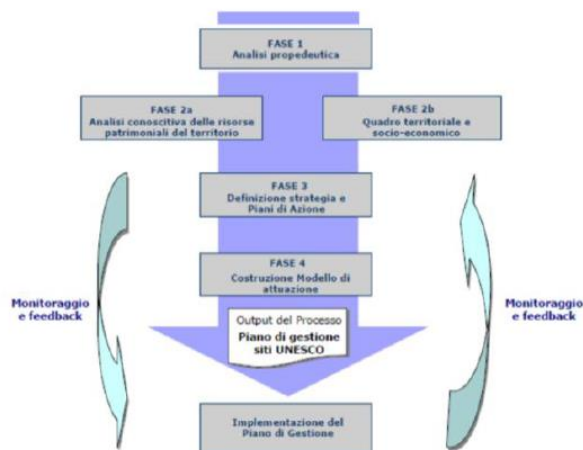
- calare la struttura e i processi delle Linee Guida in oggetto all'interno del contesto specifico della progettazione partecipata e integrata per il patrimonio culturale;
- attribuire loro una versatilità d'uso funzionale ai diversi contesti di lavoro.

2.2 Il punto di partenza: il modello del Piano di Gestione dei beni iscritti alla Lista del Patrimonio dell'Umanità

Il modello di piano di gestione proposto nel 2005 dal MiBAC aveva l'obiettivo di supportare i soggetti responsabili dei Beni iscritti nella Lista del Patrimonio dell'Umanità nell'impostare un'efficace gestione del processo che, in accordo con i criteri e i vincoli relativi alla permanenza nella suddetta Lista, avrebbe

dovuto concludersi con la produzione del Piano di Gestione del Sito Unesco in tutte le sue sotto articolazioni, e quindi: il *Piano della Conoscenza*, il *Piano della Conservazione*, il *Piano della Valorizzazione*, il *Piano della Comunicazione*.

Figura 1 - Processo di costruzione del Piano di Gestione



Fonte: *Il modello del Piano di Gestione dei Beni iscritti alla Lista del Patrimonio dell'Umanità (MiBAC 2005)*

Con queste finalità, il piano proposto allora dal MiBAC si configurò come un modello integrato da cui emerge lo sforzo di rendere lineare un processo alquanto articolato e complesso, scandito in più tappe²:

- **Fase 1-Analisi propedeutiche:** rappresentare i valori universali del/i sito/i, collocandoli all'interno di una mappa cognitiva definita dall'Unesco;
- **Fase 2A-Analisi conoscitiva delle risorse patrimoniali del territorio:** analizzare puntualmente lo stato delle risorse patrimoniali oggetto del piano (elementi da osservare: conoscenza, conservazione, valorizzazione, comunicazione);
- **Fase 2B-Analisi territoriale e socio-economica:** fornire un quadro del posizionamento socio-economico del contesto territoriale su cui insiste il/i sito/i;
- **Fase 3-Definizione strategie e Piani di Azione:** delineare le strategie di medio-lungo periodo, tradotte in obiettivi operativi grazie alla realizzazione di Piani di Azione riguardanti la Conoscenza, la Conservazione, la Valorizzazione e la Comunicazione;
- **Fase 4-Costruzione del Modello di Attuazione:** il cui obiettivo è identificare il miglior modello - giuridico e/o contrattuale – per l'attuazione del piano di gestione;
- **Fase Trasversale-Monitoraggio e Feedback:** il cui obiettivo è raccogliere informazioni (coerenti con appositi indicatori) utili a riorientare, nel tempo, i contenuti e le modalità realizzative stesse del piano nel suo insieme.

Di seguito, la possibile declinazione d'uso (ovvero: la possibile reinterpretazione) del predetto documento nella prospettiva delle presenti Linee Guida Operative.

² Più recentemente al modello è stata aggiunta la **Fase 2C sull'analisi delle Aspettative** degli *stakeholder* e operatori del territorio.

Elementi della fonte	Possibile declinazione d'uso all'interno delle "Linee Guida"
<i>Fase 1_Analisi propedeutiche</i>	– Espressione dei valori rappresentativi – sotto il profilo culturale – dell'ambito prescelto e dei beni culturali ad esso afferenti
<i>Fase 2A_Analisi conoscitiva delle risorse patrimoniali del territorio</i>	– Rappresentazione esaustiva delle risorse patrimoniali dell'ambito prescelto e, dunque, interessate dal Piano – Identificazione degli stakeholder
<i>Fase 2B_Analisi territoriale e socio-economica</i>	– Rappresentazione dei principali elementi di forza/opportunità e debolezza/minaccia dell'ambito prescelto – Identificazione degli stakeholder
<i>Fase 3_Definizione strategie e Piani di Azione</i>	– Identificazioni delle opportunità di sviluppo in termini di obiettivi e azioni per quanto riguarda le aree della Conoscenza, Conservazione, Valorizzazione, Comunicazione
<i>Fase 4_Costruzione del Modello di Attuazione</i>	– Identificazione delle modalità attraverso cui i soggetti coinvolti nel Piano si impegnino ad attuare lo stesso
<i>Fase Trasversale, Monitoraggio e Feedback</i>	– Identificazione degli indicatori e delle modalità di controllo/revisione del Piano

2.3 Il modello per la predisposizione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale MuSST#2

Mettendo a valore la struttura del modello di Piano di Gestione per i Siti UNESCO con gli *step* del programma MuSST#2 già realizzati e le fonti documentali già rese disponibili, si è pervenuti alla definizione dell'indice-tipo dei contenuti del Piano Strategico di Sviluppo Culturale, che i Poli Museali dovranno produrre in relazione all'ambito da ciascuno di essi individuato.

1. SCHEDA SINTETICA DI PRESENTAZIONE

2. L'AMBITO DI INTERVENTO DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CULTURALE

2.1 Il percorso metodologico seguito per l'identificazione dell'ambito

2.2 L'ambito: una presentazione

2.3 Sintesi delle motivazioni che hanno portato alla sua scelta

2.3.1 Punti di forza e di debolezza: una descrizione

2.3.2 Opportunità di sviluppo e minacce di cui tener conto

2.3.3 La visione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale: una breve descrizione

3. STRATEGIA DI INTERVENTO

3.1 Metodologie di intervento per l'elaborazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale

	<u>3.2</u>	<u>Gli obiettivi generali</u>
	<u>3.3</u>	<u>Le linee di intervento</u>
	<u>3.4</u>	<u>Le azioni</u>
	<u>3.5</u>	<u>Quadro sinottico della strategia</u>
	<u>3.6</u>	<u>Gli stakeholders</u>
4.		PIANIFICAZIONE
	<u>4.1</u>	<u>Azione 1 -</u>
	<u>4.2</u>	<u>Azione 2 -</u>
	<u>4.3</u>	<u>Le azioni e le risorse culturali</u>
	<u>4.4</u>	<u>Gli indicatori</u>
		<u>4.4.1</u> Indicatori trasversali
		<u>4.4.2</u> Indicatori puntuali per singola azione
	<u>4.5</u>	<u>Il monitoraggio</u>
5.		<u>QUADRO ECONOMICO</u>
6.		<u>CRONOPROGRAMMA DELLE AZIONI, DELLE SCADENZE E DELLE OBBLIGAZIONI</u>
7.		<u>MODELLO DI ATTUAZIONE E GOVERNANCE DEL PIANO</u>
	<u>7.1</u>	<u>Premessa: l'Accordo di Valorizzazione (obiettivi, parti contraenti, risorse previste, impegni delle parti, governance e monitoraggio)</u>
	<u>7.2</u>	<u>Il modello di gestione per l'attuazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale</u>
	<u>7.3</u>	<u>Il modello di governance per l'attuazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale</u>
8.		<u>ALLEGATI DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CULTURALE</u>

2.4 Verso le “linee guida operative per la predisposizione del piano”

Per sostenere concretamente ciascun Polo Museale nella migliore interpretazione possibile del processo suggerito, nelle pagine seguenti si offriranno indicazioni più puntuali..

Per ciascuna sezione del modello si forniranno in particolare le seguenti informazioni:

- informazioni specifiche inerenti la tipologia di contenuto che si richiede di produrre;
- eventuali suggerimenti e/o spunti di riflessione che potranno emergere dall’analisi di fonti assimilabili ai piani di gestione; per offrire un maggior numero di elementi di riferimento possibili, questi ultimi verranno analizzati nei loro elementi essenziali nel documento “**Analisi di Benchmark**” (Allegato 3).

3. LE LINEE GUIDA OPERATIVE PER IL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CULTURALE MUSST#2

3.1 Introduzione

Per ciascuna sezione del Piano Strategico si offrono di séguito indicazioni utili al suo completamento, distinte in:

- descrizioni inerenti al contenuto minimo che ci si attende venga prodotto;
- alcuni esempi, dedotti dalla lettura della documentazione analizzata nel documento “**Analisi di Benchmark**”, offerti come fonte di ispirazione e/o come “buona pratica” cui rifarsi per la predisposizione del proprio contenuto specifico.

3.2 Linee guida

1 – SCHEDA SINTETICA DI PRESENTAZIONE

Obiettivo della sezione

La sezione ha l’obiettivo di rappresentare in maniera sintetica ed efficace i principali elementi del Piano Strategico. La scheda sintetica generale e quelle per singolo “elemento patrimoniale” della successiva sezione 2.2, hanno lo scopo di rendere evidenti sia le peculiarità culturali e paesaggistiche dell’ambito territoriale prescelto, sia le potenzialità del Piano, sia la varietà dell’offerta del territorio e delle capacità di fare sistema.

Nella scheda sintetica di presentazione, oltre alla descrizione dell’ambito territoriale di intervento, viene richiesto di indicare il numero complessivo delle risorse del patrimonio culturale che, in misura e modalità diverse, potranno essere coinvolte dagli interventi previsti dal Piano. A ogni risorsa deve essere associato un soggetto (pubblico o privato) titolare e gestore che sarà indispensabile coinvolgere nella programmazione e nella progettazione del piano per concordare obiettivi e l’uso di risorse finanziarie da impiegare nelle varie attività. A tale indicazione quantitativa seguono l’indicazione dei partenariati attivati, della tempistica e dei costi di attuazione del Piano.

Nella scheda destinata a ogni singolo “[elemento patrimoniale](#)”, ogni bene, evento e/o attività del patrimonio culturale materiale e immateriale, rinvia alla titolarità e alla forma di gestione. Si tratta infatti degli stessi soggetti e portatori di interesse attivi nel territorio enumerati nella scheda generale, che qui vengono descritti con un maggiore dettaglio.

Quali contenuti produrre

Le informazioni (minime) da produrre sono inerenti a:

Regione	<i>Indicare la Regione di pertinenza del progetto</i>
Ambito territoriale di intervento	<i>Indicare l’ambito territoriale di intervento, specificando le province e/o i comuni interessati</i>
Titolo del progetto	<i>Indicare il titolo del progetto</i>
N. complessivo di risorse del patrimonio culturale coinvolte	<i>Indicare il numero complessivo delle risorse culturali coinvolte</i>
<i>di cui “Musei”</i>	<i>Indicare il numero di Musei coinvolti</i>
<i>di cui “Aree Archeologiche”</i>	<i>Indicare il numero di Aree Archeologiche coinvolte</i>

<i>di cui "Monumenti"</i>	<i>Indicare il numero di Monumenti coinvolti</i>
<i>di cui "Patrimonio Naturale"</i>	<i>Indicare il numero di risorse coinvolte afferenti al "patrimonio naturale"</i>
<i>di cui "Patrimonio immateriale"</i>	<i>Indicare il numero di risorse riferibili a Eventi e/o Attività e/o altre risorse afferenti al patrimonio immateriale</i>
<i>di cui "Altro"</i>	<i>Utilizzare la sezione per specificare ulteriormente tutte le componenti più significative del "capitale territoriale"</i>
N. di partner coinvolti	<i>Indicare il numero complessivo di partner coinvolti</i>
<i>di cui "Amministrazioni dello Stato"</i>	<i>Indicare il numero di Amministrazioni dello Stato coinvolte</i>
<i>di cui "Enti Territoriali"</i>	<i>Indicare il numero di Enti Territoriali coinvolti (Regioni, Province, Comuni, ecc.)</i>
<i>di cui "Università/Enti di Ricerca"</i>	<i>Indicare il numero di Università/Enti di Ricerca coinvolti</i>
<i>di cui "Privati"</i>	<i>Indicare il numero di soggetti privati (Aziende, ONG, ...) coinvolti</i>
<i>di cui "Altro"</i>	<i>Utilizzare la sezione per ulteriori specificazioni</i>
Orizzonte temporale del Piano	<i>Indicare il NUMERO DI MESI (anche in previsione pluriennale) previsti per l'implementazione delle azioni del Piano</i>
Costi per l'attuazione del Piano	<i>Indicare il TOTALE dei costi preventivati per l'implementazione delle azioni del Piano</i>
<i>di cui coperti con "Risorse Proprie"</i>	<i>Indicare l'ammontare delle risorse proprie da utilizzare per la copertura dei costi di implementazione</i>
<i>di cui coperti con "Risorse di Terzi" (funding)</i>	<i>Indicare l'ammontare delle risorse di terzi da utilizzare per la copertura dei costi di implementazione</i>

2 – L'AMBITO DI INTERVENTO DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CULTURALE

Obiettivo della sezione

Il Capitolo intende richiamare alcuni elementi informativi che sono stati oggetto delle analisi già realizzate. In particolare, oltre a descrivere il percorso metodologico che è stato seguito per arrivare alla identificazione dell'ambito su cui costruire il Piano Strategico di Sviluppo Culturale, la sezione richiede di presentare l'ambito identificato e di ripercorrere le motivazioni che stanno alla base della sua scelta.

Quali contenuti produrre

Nessun contenuto da produrre a questo livello. Le informazioni vanno prodotte nei successivi livelli di analisi (2.1, 2.2).

2.1 – IL PERCORSO METODOLOGICO SEGUITO PER L'IDENTIFICAZIONE DELL'AMBITO

Obiettivo della sezione

Il paragrafo ha l'obiettivo di richiamare il processo metodologico che ciascun Polo Museale ha seguito nel corso delle precedenti fasi del programma MuSST#2, con la finalità di identificare l'ambito di sviluppo su cui costruire il Piano Strategico di Sviluppo Culturale.

L'obiettivo è quello di ricreare un collegamento tra le analisi già svolte e gli sviluppi che avranno luogo all'interno del Piano in via di definizione/presentazione.

Quali contenuti produrre

La sezione deve contenere una descrizione sintetica che metta in evidenza (contenuti minimi):

- gli ambiti di analisi (es. dati socio-economici-demografici, ecc.) tenuti effettivamente in considerazione (a tal proposito si consultino “Le Linee Guida per l'analisi preliminare della Conoscenza” già distribuite per la descrizione del contesto regionale di riferimento. Si precisa che **non** si richiede di riportare qui il contenuto delle analisi (grafici, tabelle, ecc.) già oggetto di presentazione;*
- le fonti effettivamente consultate;*
- gli ambiti territoriali al cui livello è stata condotta l'analisi;*
- gli stakeholder coinvolti nelle fasi di analisi;*
- eventuali metodologie specifiche adottate per l'identificazione dell'ambito.*

2.2 – L'AMBITO: UNA PRESENTAZIONE

Obiettivo della sezione

Il paragrafo ha l'obiettivo di presentare brevemente l'ambito (territoriale/tematico/ecc.) che, grazie alle analisi, è stato scelto per lo sviluppo del Piano Strategico di Sviluppo Culturale.

Quali contenuti produrre

Il paragrafo deve contenere una breve presentazione dell'ambito (territoriale/tematico/ecc.) identificato.

Tale presentazione prevede una parte descrittiva generale e tante schede quante sono le risorse territoriali coinvolte nel Piano, 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, distinte a seconda della tipologia indicata nella scheda sintetica di presentazione (§1)*
- le eventuali ulteriori risorse del capitale territoriale (fatto di elementi legati alla realtà produttiva, cognitiva, sociale, relazionale, ambientale, insediativa, infrastrutturale) che saranno interessate/coinvolve nel progetto.*

Di seguito si propongono alcune schede sintetiche da utilizzare per poter identificare e descrivere le risorse del patrimonio culturale (pubblico/privato) protagoniste del Piano.

Gli ambiti di osservazione attraverso cui descrivere le risorse, vanno intesi come esemplificativi e pertanto personalizzabili all'occorrenza.

Scheda **“Patrimonio Materiale”** (Museo, Area Archeologica, Monumento) con possibile riferimento alle banche dati di “Vincoli in rete” e “Carta del Rischio del Patrimonio culturale”

Nome	Inserire il nome della risorsa
Titolarità	Inserire riferimenti concernenti la titolarità della risorsa (statale, non statale, privata...)
Localizzazione	Inserire l'indirizzo
Breve descrizione	Inserire una descrizione sintetica
Forma di gestione	Inserire riferimenti concernenti la forma di gestione (Diretta da parte del soggetto titolare, Indiretta mediante affidamento a soggetto terzo)

Scheda **“Patrimonio Naturale”** (Risorsa o elemento ambientale perimetrati e riconducibili a un soggetto di gestione, a es. parco regionale, area naturale protetta)

Nome	Inserire il nome della risorsa
Titolarità	Inserire riferimenti concernenti la titolarità della risorsa (statale, non statale, privata...)
Localizzazione	Inserire l'indirizzo
Breve descrizione	Inserire una descrizione sintetica
Forma di gestione	Inserire riferimenti concernenti la forma di gestione (Diretta da parte del soggetto titolare, Indiretta mediante affidamento a soggetto terzo)

Scheda **“Patrimonio Immateriale”** (Evento, attività, altro)

Nome	Inserire il nome della risorsa
Localizzazione	Inserire l'indirizzo di localizzazione o l'area geografica interessata
Promotore/Organizzatore	Inserire riferimenti riguardanti il soggetto cui è eventualmente legato lo sviluppo dell'iniziativa
Breve descrizione	Inserire una breve descrizione

E' opportuno rappresentare (anche graficamente, se possibile) il reticolo di relazioni tra le varie attività considerate, evidenziando opportunità e criticità, anche ad esito del confronto locale.

2.3 – SINTESI DELLE MOTIVAZIONI CHE HANNO PORTATO ALLA SUA SCELTA

Indicazioni di contenuto

Nessun contenuto da produrre a questo livello. Le informazioni vanno prodotte nei successivi livelli di analisi (2.3.1, 2.3.2, 2.3.3).

2.3.1 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA: UNA DESCRIZIONE

Obiettivo della sezione

Il sotto-paragrafo ha l'obiettivo di rappresentare in maniera sintetica ma efficace, anche sotto forma di punti elenco, schemi e tabelle, i principali **Punti di Forza** e **Debolezza** che caratterizzano l'ambito di sviluppo identificato e il capitale territoriale da esso rappresentato,

Glossario n. 1

Glossario minimo

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

Quali contenuti produrre

Il sotto-paragrafo si sviluppa attraverso una descrizione che viene esplicitata attraverso due elenchi contrapposti. **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.

Indicazioni utili

L'esempio riportato di seguito è tratto dal **Piano di Gestione del Centro Storico di Firenze**. Per approfondimenti circa il senso specifico di ciascun elemento menzionato, si consiglia la lettura delle pagine 41, 42 e 43 del documento di piano ([LINK PER IL DOWNLOAD](#)).

Figura 1 - *Snapshot* descrizione Punti di Forza del Piano di Gestione Unesco del Centro Storico di Firenze

PUNTI DI FORZA



Il Centro Storico di Firenze, racchiuso all'interno della cerchia dei viali tracciati sulle vecchie mura medievali, è un vero contenitore di preziose opere d'arte e monumenti unici al mondo. La concentrazione di un così ricco e pregevole patrimonio storico ed artistico, ma anche scientifico e naturalistico, in uno spazio circoscritto e ben delimitato come quello del Centro Storico, rende la città di Firenze singolare e splendida. Infatti, l'immagine di Firenze come "città d'arte" e "culla del Rinascimento", formatasi attraverso un processo storico lungo e complesso, è diventata fondamento dell'identità culturale della città, all'estero ma soprattutto tra i cittadini, il cui spirito di appartenenza - la "fiorentinità" -, è ancora fortemente sentito. Tuttavia, negli ultimi decenni e soprattutto in seguito allo sviluppo di attività legate al settore della moda e della ristorazione, la percezione della città si è andata modificando: accanto all'anima culturale è sempre più presente quella commerciale.

L'offerta commerciale fiorentina si distingue per alcune produzioni artigianali di alto livello qualitativo che vanno dalla lavorazione del cuoio e della pelle, alla ceramica e ai tessuti. Nel centro della città i negozi storici, cioè quegli esercizi commerciali che possono vantare una rimarchevole continuità attraverso il tempo della medesima attività commerciale nello stesso locale, così come la tipicità della produzione, non sono più così numerosi come un tempo.

Firenze con il suo centro e le colline circostanti diventano la cornice ideale per apprezzare l'alto valore paesaggistico della città e del suo territorio. Inoltre, è presente una forte tradizione culinaria, basata anche sullo *street food*. Anche per questo, il turismo a Firenze non è solo culturale, ma anche di piacere. Tali elementi hanno attratto e continuano ad attrarre numerosi visitatori che dai tempi del Grand

Tour ad oggi hanno attraversato interi continenti per giungere a Firenze, affascinati dalla città e dalla sua immagine.

Secondo i dati forniti dal Centro Studi Turistici di Firenze nel 2014 la città di Firenze ha superato gli 8,5 milioni di presenze (pernottamenti), +4,7% rispetto all'anno precedente (addirittura +32,24% rispetto ai dati del 2004 analizzati nel primo Piano di Gestione) e quasi 3,5 milioni di arrivi (+2,5%), con una crescita anche nella permanenza da 2,4 a 2,5 notti: tra le presenze, il +2,9% riguarda gli stranieri e ben +10,7% i turisti italiani. Si tratta di un importante flusso turistico che si concentra in gran parte nei musei statali e comunali del Centro Storico. Ad esempio, nel 2014 la Galleria degli Uffizi ed il Corridoio Vasariano hanno contato 1.875.785 visitatori (MiBACT, 2014), con un incremento di circa 3,5% rispetto all'anno precedente. La Galleria dell'Accademia ha contato circa 1.257.261 visitatori. Questo costante flusso che si riversa nella città contribuisce fortemente all'economia locale. Nel 2014 i visitatori sono cresciuti del +11,5% anche nei musei civici fiorentini, a testimonianza dell'importante capacità attrattiva e della ricaduta economica per la città rappresentata da questo settore. Anche per questo, il segmento del cosiddetto "turismo di ritorno" rappresenta una delle più importanti potenzialità sulla quali lavorare.

Inoltre, Firenze risulta una città impegnata nell'attività di pianificazione strategica, infatti, tra il 2014 ed il 2015 sono stati approvati il nuovo Regolamento Urbanistico e la variante al Piano Strutturale 2010 che hanno soppiantato il Piano Regolatore Generale, dopo un percorso di valutazione ambientale (VAS), di consultazione e di concertazione che ha mostrato il costante impegno delle istituzioni nella gestione

Figura 2 - Snapshot matrice Forza e Debolezza del Piano di Gestione Unesco del Centro Storico di Firenze

PUNTI DI FORZA/STRENGTHS	PUNTI DI DEBOLEZZA/WEAKNESSES
— ricchezza patrimonio e paesaggio culturale	— mobilità urbana
— fiorentinità e cittadinanza attiva	— logistica delle merci
— industrie culturali	— disordine immagine urbana
— artigianato e negozi storici	— segnaletica turistica caotica
— cucina tradizionale, street food	— servizi per i turisti
— grandi eventi	— turismo escursionistico (crocieristi)
— pianificazione urbanistica	— movida
— gestione dei rifiuti	— conservazione dei monumenti
— soft power	— commercio improprio
— istituti internazionali	— uso eccessivo dello spazio pubblico
— associazionismo culturale e volontariato	— omologazione commerciale
— eccellenza della formazione legata alla conservazione	— diminuzione rete commerciale di vicinato
— forte presenza dei tecnici della conservazione	— rendita di posizione
	— scarsa comunicazione tra istituzioni

2.3.2 OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO E MINACCE DI CUI TENER CONTO

Obiettivo della sezione

Il sotto-paragrafo ha l'obiettivo di rappresentare in maniera sintetica ma efficace (anche sotto forma di punti elenco, schemi e tabelle), le principali **Opportunità** di sviluppo che potrebbero interessare l'ambito di intervento, e le relative **Minacce**.

Il sotto-paragrafo si sviluppa attraverso una descrizione che viene esplicitata attraverso due elenchi contrapposti

A differenza dei Punti di Forza e di Debolezza, alle Opportunità di sviluppo potrebbero specularmente coincidere delle Minacce di cui tener conto.

Glossario n. 2

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

Quali contenuti produrre

Il sotto-paragrafo deve contenere due elenchi contrapposti. A differenza dei punti di forza e debolezza che fotografano la realtà osservata, le **Opportunità** e di **Minacce** descrivono uno scenario possibile, non ancora esistente, che può avere luogo nel prossimo futuro grazie ad un Piano di intervento che tenga conto anche dei Punti di Forza evidenziati in precedenza.

Indicazioni utili

L'esempio riportato di seguito è tratto dal **Piano di Gestione del Centro Storico di Firenze**. Per approfondimenti circa il senso specifico di ciascun elemento menzionato, si consiglia la lettura delle pagine 44, 45, 46, 47 e 48 del documento di piano ([LINK PER IL DOWNLOAD](#)).

Figura 3 - Snapshot descrizione Opportunità del Piano di Gestione Unesco del Centro Storico di Firenze

OPPORTUNITÀ

Il Centro Storico di Firenze è stato riconosciuto come sito appartenente al patrimonio mondiale dall'UNESCO nel 1982 secondo i criteri (I), (II), (III), (IV), (VI). Questa opportunità è divenuta sempre più oggetto di nuova considerazione e valutazione. In particolare, l'inserimento delle "Ville e Giardini Medicei della Toscana" nella Lista del Patrimonio Mondiale nel 2013, la compilazione del Rapporto Periodico del sito "Il Centro Storico di Firenze" nel 2014 e l'aggiornamento del suo Piano di Gestione hanno costituito occasioni di rilievo per rafforzare la **consapevolezza** del Centro Storico di Firenze Patrimonio Mondiale e per incentivare lo scambio di informazioni tra le istituzioni coinvolte nella gestione degli interventi nel Centro Storico.

La creazione di **legami** solidi tra l'Ufficio UNESCO del Comune di Firenze e l'Università degli Studi di Firenze è fondamentale per operare (attività di ricerca, seminari, laboratori e workshop) sui temi della valorizzazione e della conservazione del patrimonio e per accrescere il prestigio della città all'estero anche attraverso l'organizzazione di incontri, convegni e la realizzazione di progetti, studi e ricerche sui temi del Patrimonio. L'idea, pertanto, è quella di istituire un laboratorio permanente tra l'Ufficio UNESCO del Comune e la Facoltà di Architettura dell'Università degli Studi di Firenze, denominato *Heritage City Lab*.

potrebbe essere uno strumento attraverso il quale vengono gestite politiche di **marketing** turistico della città, convezioni con imprese ricettive ed ulteriori iniziative di promozione turistica. L'organizzazione di mostre e di esposizioni temporanee legate all'arte contemporanea potrebbe, inoltre, divenire l'occasione per creare circuiti di visita alla città più ricchi ed interessanti, consentendo a turisti e residenti di approfondire la conoscenza del Centro Storico, anche attraverso conferenze e dibattiti con gli esperti dei vari settori. Anche l'organizzazione di grandi eventi, congressuali e matrimoniali è un turismo importante per la città. A promuovere la 'Destinazione Firenze' è il Firenze Convention Bureau che si è aggiudicato il bando 2015 pubblicato dal Comune di Firenze.

Al fine che l'Eccezionale Valore Universale venga preservato nel tempo e trasmesso alle future generazioni, è necessario tutelare e valorizzare il **commercio** e l'**artigianato** locale, incentivando questa tradizione secolare e facendo sì che venga praticata e perpetuata nel tempo. In un mercato sempre più dinamico è essenziale reinventarsi, riuscire a sviluppare un prodotto fiorentino autentico che faccia presa, che rafforzi l'immagine di Firenze come città creativa, aperta e vibrante, che unisca tradizione e autenticità a ricerca, innovazione e sostenibilità.

Figura 4 - Snapshot matrice Opportunità e Minacce del Piano di Gestione Unesco del Centro Storico di Firenze

OPPORTUNITA'/ OPPORTUNITIES	MINACCE/ THREATS
— rafforzamento della consapevolezza UNESCO	— impatto del turismo di massa
— maggior coordinamento istituzionale	— inquinamento atmosferico
— rafforzamento gestione del turismo	— gentrification
— investimenti nella rete delle industrie culturali e creative	— alluvione e cambiamenti climatici
— potenziamento sistemi di mobilità sostenibile	— collasso patrimonio monumentale
— rafforzamento rete della città metropolitana	— perdita dell'artigianato locale e del commercio storico
— applicazione della Buffer Zone	
— rafforzamento della residenza e dei servizi pubblici	

2.3.3 LA VISIONE ALLA BASE DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CULTURALE: UNA BREVE DESCRIZIONE

Obiettivo della sezione

Il sotto-paragrafo ha l'obiettivo di introdurre la visione progettuale che, alla luce delle analisi svolte, attraverso il Piano Strategico di Sviluppo Culturale si intende imprimere all'ambito di sviluppo identificato.

Glossario n. 3

Glossario minimo

<u>Visione</u>	<i>Rappresenta uno scenario futuro che, sulla base di determinati valori, principi e aspirazioni, si vorrebbe conquistare</i>
----------------	---

Quali contenuti produrre

Nel sotto-paragrafo andrà sinteticamente riportata una descrizione che metta 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.*

*Corre l'obbligo di ricordare – ai fini della predisposizione della visione di sviluppo - 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" i cui presupposti/priorità sono:*

- *La conoscenza e l'integrazione gestionale ed operativa di un complesso di risorse del patrimonio culturale di cui l'ambito è espressione;*
- *Il dialogo interistituzionale, dove Istituzioni tra loro diverse sono contemporaneamente interessate agli sviluppi del Piano Strategico di Sviluppo sia in quanto titolari delle risorse coinvolte nel Piano stesso, sia in quanto interessate trasversalmente ai suoi sviluppi;*
- *L'interdisciplinarietà, ovvero la capacità di mettere in campo risorse professionali diverse con l'obiettivo di guardare al Piano di Sviluppo da più angolazioni, per individuare soluzioni innovative o attivare ricadute collaterali;*

- *La partecipazione, ovvero la capacità di interloquire con l'universo dei portatori di interesse (stakeholders), soprattutto nell'ottica di renderli partecipi di un processo di conoscenza, consapevolezza condivisa, corresponsabilità nella definizione degli apporti di risorse e negli scenari di risoluzione dei problemi, dunque della complessiva progettualità.*

Per la definizione dell'orizzonte del Piano Strategico di Sviluppo Culturale si suggerisce di ripercorrere i principali riferimenti normative richiamati in premessa e, in modo particolare, il [DM 21/02/2018 "Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale"](#) il quale contiene tutte le indicazioni relative al raggiungimento degli standard minimi di qualità dell'offerta per i musei del Sistema Museale Nazionale, nonché agli obiettivi di miglioramenti loro richiesti.

Nel descrivere l'idea progettuale si deve pertanto evidenziare, seppur brevemente, la volontà di voler produrre un cambiamento coerente con i fabbisogni e gli spazi operativi precedentemente identificati.

Indicazioni utili

*L'esempio riportato di seguito è tratto dal **Piano Strategico de Turismo 2017-2022: Italia Paese per Viaggiatori**. Per approfondimenti si consiglia la lettura delle pagine 42, 43, 44, 45 e 46 del documento di piano ([LINK PER IL DOWNLOAD](#)).*

Figura 5 - Snapshot Vision del Piano di Gestione del Centro Storico di Firenze

Nel Piano, la visione (paragrafo 2.1) si riferisce a uno scenario desiderato in cui l'Italia è leader nel mercato turistico internazionale e rilancia il suo patrimonio, i paesaggi, le città ed i territori quale fattore unico e distintivo di competitività e attrazione.

In questa visione:

- il patrimonio culturale e territoriale dell'Italia è pienamente valorizzato garantendone la gestione durevole e la fruizione sostenibile, responsabile e innovativa;
- il sistema turistico nazionale migliora la sua capacità competitiva, genera più valore aggiunto, incrementa la quantità e qualità dell'occupazione turistica;
- l'esperienza di viaggio dei visitatori in Italia è pienamente soddisfacente;
- il sistema delle istituzioni e degli operatori del turismo sono totalmente integrati, viene favorita l'interoperabilità e sono promosse scelte condivise (anche attraverso la governance partecipata del processo di elaborazione del Piano).

3 – STRATEGIA DI INTERVENTO

Obiettivo della sezione

*Il capitolo in oggetto è destinato ad ospitare una descrizione del programma degli interventi che ricadono sotto il cappello del **Piano Strategico di Sviluppo Culturale**.*

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:

Obiettivi	Linee di intervento	Azioni
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. Per ciascun livello, si fornisce di seguito una breve descrizione, oltre a esempi utili alla declinazione degli stessi nel proprio caso di specie.

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.

Quali contenuti produrre

Nessun contenuto da produrre a questo livello. Le informazioni vanno prodotte nei successivi livelli di analisi (3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6).

3.1 – METODOLOGIE DI INTERVENTO PER L'ELABORAZIONE DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CULTURALE

Obiettivo della sezione

Il paragrafo ha l'obiettivo di rappresentare le principali fasi di lavoro e metodologie utilizzate per l'elaborazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale, con particolare riferimento al coinvolgimento dei soggetti (partner e/o stakeholder in genere) portatori di interesse. Laddove realizzabile dovrà essere assegnata una certa rilevanza alle procedure da attivare per consultare e coinvolgere la cittadinanza.

Quali contenuti produrre

Gli elementi (minimi) da rappresentare all'interno della sezione sono:

- le macro-fasi di lavoro seguite, provando a rappresentarle in categorie (es: analisi desk, attività sul territorio);
- la tipologia di incontri sul territorio realizzati (interviste, focus group, riunioni, comunicazione digitale);
- l'elenco dei principali soggetti (partner/stakeholder) coinvolti 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 <i>on the field</i> e concertazione locale	
Riunioni interne del gruppo di lavoro	∅
Incontri/riunioni di lavoro con stakeholder	Θ
Incontri pubblici	Ω
Pausa estiva	////
Approvazione del Piano Strategico	#
Stipula accordo di valorizzazione	↻
Avvio percorso per la definizione dell'Accordo di Programma	➤

Indicazioni utili

- Piano di Gestione per i Paesaggi Vitivinicoli del Piemonte: Langhe-Roero e Monferrato, pagg. 79-80 ([LINK PER IL DOWNLOAD](#))

3.2 – GLI OBIETTIVI GENERALI

Obiettivo della sezione

Il paragrafo è pensato per dichiarare 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.

Glossario n. 4

Glossario minimo

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

Quali contenuti produrre

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).

Indicazioni utili

A titolo indicativo si vedano gli obiettivi enucleati dalla lettura dei casi benchmark e in particolare:

- gli obiettivi delineati all'interno del [PIANO STRATEGICO DEL TURISMO](#) (Allegato 3, par. 1.2.3);
- gli obiettivi delineati all'interno del [PIANO STRATEGICO 2016 2019 DEL MANN DI NAPOLI](#) (Allegato 3, par. 1.4.3);
- gli obiettivi delineati all'interno del [PIANO DI GESTIONE UNESCO DEL CENTRO STORICO DI FIRENZE](#) (Allegato3, par. 1.5.3);
- gli obiettivi delineati all'interno del [PIANO DI GESTIONE PER I PAESAGGI VITIVINICOLI DEL PIEMONTE: LANGHE-ROERO E MONFERRATO](#) (Allegato 3, par. 1.6.3);
- gli obiettivi delineati all'interno del [PIANO DI GESTIONE E PIANO DI AZIONE DEL SITO DELLE CAUSSES E DELLE CÉVENNES – PAESAGGIO CULTURALE VIVENTE DEL SISTEMA AGRO-PASTORIZIO DEL MEDITERRANEO](#) (Allegato3, par. 1.7.3).

3.3 – LE LINEE DI INTERVENTO

Obiettivo della sezione

Il paragrafo è destinato ad ospitare le linee di intervento in cui sono declinati gli obiettivi generali.

Glossario n. 5

Glossario minimo

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

Quali contenuti produrre

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).

Indicazioni utili

A titolo indicativo si vedano gli obiettivi enucleati dalla lettura dei casi benchmark e in particolare:

- le linee di intervento delineate all'interno del [PIANO STRATEGICO DEL TURISMO](#) (Allegato 3, par. 1.2.3);
- le linee di intervento delineate all'interno del [PIANO STRATEGICO 2016 2019 DEL MANN DI NAPOLI](#) (Allegato 3, par. 1.4.3).

3.4 – LE AZIONI

Obiettivo della sezione

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

Glossario n. 6

Glossario minimo

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

Quali contenuti produrre

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).

Indicazioni utili

A titolo indicativo si vedano le azioni enucleate dalla lettura dei casi benchmark e in particolare:

- le azioni delineate all’interno del [PIANO STRATEGICO DEL TURISMO](#) (Allegato 3, par. 1.2,3);
- le azioni delineate all’interno del [PIANO STRATEGICO 2016 2019 DEL MANN DI NAPOLI](#) (Allegato 3, par. 1.4.3);
- le azioni delineate all’interno del [PIANO DI GESTIONE UNESCO DEL CENTRO STORICO DI FIRENZE](#) (Allegato3, par. 1.5.3);
- le azioni delineate all’interno del [PIANO DI GESTIONE PER I PAESAGGI VITIVINICOLI DEL PIEMONTE: LANGHE-ROERO E MONFERRATO](#) (Allegato3, par. 1.6.3);
- le azioni delineate all’interno del [PIANO DI GESTIONE E PIANO DI AZIONE DEL SITO DELLE CAUSSES E DELLE CÉVENNES – PAESAGGIO CULTURALE VIVENTE DEL SISTEMA AGRO-PASTORIZIO DEL MEDITERRANEO](#) (Allegato3, par. 1.7.3).

*Inoltre, con specifico riferimento al **Piano di Gestione del Centro Storico di Firenze** si segnala una modalità per la selezione delle azioni che potrebbe essere ritenuta di interesse.*

*Si tratta della c.d. **Strategia delle 5 C** discussa a pag. 80 del [PIANO](#). Essa consiste nel valutare la bontà delle azioni progettuali in funzione della loro capacità di avere un impatto positivo sui seguenti elementi della risorsa culturale (dell’ambito di sviluppo nel caso di specie); **Credibilità, Conservazione, Capacity Building, Comunicazione, Comunità**.*

3.5 – QUADRO SINOTTICO DELLA STRATEGIA

Obiettivo della sezione

All’interno del paragrafo si richiede di offrire una visione di insieme rispetto alla strategia definitiva del Piano.

Quali contenuti produrre

Realizzare una matrice sintetica (vedi rappresentazione esemplificativa seguente) in cui riepilogare obiettivi, linee di intervento e azioni.

Obiettivi	Linee di intervento	Azioni
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]
...	...	...

3.6 – GLI STAKEHOLDERS

Obiettivo della sezione

Il paragrafo ha l'obiettivo di identificare gli stakeholder (portatori di interesse) del Piano Strategico di Sviluppo Culturale. La sezione tiene conto in massima parte delle esercitazioni realizzate e degli strumenti condivisi durante le giornate di workshop (nella fattispecie: il documento **"MAPPARE E COINVOLGERE I PARTNER"** e il file **"ESERCITAZIONE"**), ma accoglie anche ulteriori riflessioni, scaturite in fase di stesura delle presenti linee guida. In particolare, si sottolinea l'esigenza di declinare gli stakeholder per ciascuna azione del progetto, in relazione alla possibilità che ciascuno di essi giochi un ruolo diverso a seconda dell'azione a cui partecipa.

Glossario n. 7

Glossario minimo

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

Quali contenuti produrre

Per ciascuna azione del progetto si chiede di censire gli stakeholder di riferimento avendo cura di definire (si veda tabella seguente) 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
<i>Elenco azioni</i>	<i>Nome dello Stakeholder</i>	<i>Cultura, turismo, industria, commercio, terzo settore, etc</i>	<i>Pubblico, privato, associazione di categoria, rete, etc</i>	<i>Perché ritengo importante il suo apporto?</i>	<i>Partnership – Non Partnership</i>	<i>Informare, consultare, coinvolgere, collaborare</i>
Az. 1.1.1 - ...[titolo]	A	...	...	...	...	...
	B	...	...	...	...	...
Az. 1.1.2 - ...[titolo]	C	...	...	...	...	...
	B	...	...	...	...	...
	D					
...	...	...	...	...	...	...

Indicazioni utili

- *Piano di Gestione per i Paesaggi Vitivinicoli del Piemonte: Langhe-Roero e Monferrato, pagg, 21-22 ([LINK PER IL DOWNLOAD](#));*
- *Crowdfunding e civic crowdfunding nel settore dei beni culturali ([LINK PER IL DOWNLOAD](#)).*

4 – PIANIFICAZIONE

Obiettivo della sezione

Il capitolo in oggetto ha l'obiettivo di presentare dettagliatamente il contenuto delle azioni delineate dalla strategia.

Quali contenuti produrre

Nessun contenuto da produrre a questo livello. Le informazioni vanno prodotte nei successivi livelli di analisi (4.1, 4.2, ecc.).

4.1 – AZIONE 1: ...

Obiettivo della sezione

La sezione è destinata ad ospitare, per ciascuna azione, 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 in questa sezione.

Quali contenuti produrre

Ciascuna azione del quadro strategico andrà descritta attraverso la scheda di seguito presentata. Si offre, pertanto, una traccia per la corretta predisposizione di ciascuna voce della scheda.

Codice azione	<i>[Inserire il codice dell'azione]³</i>			
Titolo dell'azione	<i>[Inserire il titolo dell'azione]</i>			
Descrizione dell'azione	<i>[Descrivere l'azione e gli obiettivi che si intendono perseguire]</i>			
Fasi realizzative	<i>[Scandire le fasi attraverso cui si immagina di realizzare l'azione]</i>			
Responsabile	<i>[Indicare il partner responsabile dell'implementazione dell'azione]</i>			
Output attesi	<i>[Specificare quale sarà l'output atteso a seguito dell'implementazione dell'azione]</i>			
Destinatari	<i>[Indicare i destinatari delle attività, dove per destinatari si intendono coloro che beneficeranno dell'azione]</i>			
Risultati attesi	<i>[Indicare cosa ci si aspetta di realizzare attraverso l'azione]</i>			
Costi di realizzazione	<i>[Indicare l'ammontare dei costi complessivi di realizzazione dell'azione. Tali costi saranno desunti dal modello di budget previsto, all'interno delle presenti linee guida, al successivo capitolo "5 – Quadro Economico"]</i>			
Coperture economiche	<i>[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, all'interno delle presenti linee guida, al successivo capitolo "5 – Quadro Economico"]</i>			
Modalità di attuazione	Modalità interne	Modalità esterne		
		Appalto di lavoro	Appalto di servizi	Concessione di servizi
	<i>[Si/No]</i>	<i>[Si/No]</i>	<i>[Si/No]</i>	<i>[Si/No]</i>
Tempi di realizzazione	<i>[Indicare i tempi di realizzazione. Specificare il mese di partenza e di conclusione]</i>			

Con riferimento alle Modalità di Attuazione, all'interno del [Capitolo 7](#) del presente documento, si forniranno indicazioni puntuali in merito a ciascuna tipologia di soluzione prospettata.

³ 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.

Glossario minimoOutput 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"**;

4.2 – AZIONE 2: ...**4.3 – LE AZIONI E LE RISORSE CULTURALI****Obiettivo della sezione**

Il paragrafo intende rappresentare in maniera sintetica quali risorse culturali sono direttamente interessate dallo sviluppo delle singole azioni progettuali.

Quali contenuti produrre

Realizzare una matrice (si veda la tabella seguente, prodotta a mero titolo esemplificativo) in cui rappresentare, come minimo, quali risorse culturali, elencate e descritte al [paragrafo 2.2](#), sono toccate dalle azioni progettuali.

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			
...					

Qualora lo si ritenga opportuno, è possibile sviluppare ulteriori contenuti metodologico-informativi, coerentemente alle finalità del presente paragrafo.

4.4 – GLI INDICATORI

Obiettivo della sezione

Il paragrafo intende 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).

Glossario n. 9

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

Quali contenuti produrre

Nella prima parte del paragrafo, il Polo dovrà individuare con le opportune indicazioni numeriche, gli indicatori trasversali e omogenei previsti all'interno di ciascun Piano, il cui monitoraggio sarà di pertinenza della DG Musei.

A tale scopo è stata prodotta una matrice in cui esplicitare, all'incrocio con ciascuna tipologia di indicatori proposta (input, output, utenti, risultati), il dato numerico reale o atteso che il Piano è in grado di rappresentare.

Il pregio di un piano dipende non dal numero più o meno elevato di output, ma dalla loro pertinenza rispetto ai risultati attesi; inoltre non tutti gli output hanno un pari "peso" (rilevanza). Di ciò il sistema degli indicatori deve tenere conto nella fase di definizione.

4.4.1 –INDICATORI TRASVERSALI

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	Numero di azioni	Numero di progetti	Variazione del livello di coinvolgimento dei

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

Realizzare una matrice (si veda la tabella seguente, prodotta a titolo esemplificativo) in cui esplicitare, all'incrocio tra ciascuna azione e ciascuna tipologia di indicatori proposta (input, output, utenti e risultati), l'indicatore puntuale che è in grado di rappresentare l'azione.

4.4.1 –INDICATORI PUNTUALI PER SINGOLA AZIONE

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

Indicazioni utili

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

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

4.5 – IL MONITORAGGIO

Obiettivo della sezione

Obiettivo del paragrafo è stabilire le regole di rilevazione delle informazioni per gli indicatori designati al punto precedente.

Indicazioni utili

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
<i>N. di account social attivati</i>	<i>Numero</i>	<i>0</i>	<i>3</i>	<i>Semestrale</i>
<i>N. di post settimanali inviati</i>	<i>Numero</i>	<i>0</i>	<i>8</i>	<i>Semestrale</i>
<i>N. di follower complessivi</i>	<i>Numero</i>	<i>0</i>	<i>700</i>	<i>Semestrale</i>
...	...			

Infine, spunti per la definizione degli indicatori possono essere presi:

- dal Piano di Gestione per i Paesaggi Vitivinicoli del Piemonte: Langhe-Roero e Monferrato, pagg, 131-134 ([LINK PER IL DOWNLOAD](#)).

5 – QUADRO ECONOMICO

Obiettivo della sezione

Per la predisposizione del budget di progetto, è stato realizzato un modello in formato MS Excel (**Allegato 2_Budget PSSC**), rispetto al quale si forniscono, in queste pagine, le linee guida alla compilazione.

Il budget complessivo è dato dalla somma di tante schede budget, una per ogni azione del progetto.

Il file in MS Excel contiene 15 schede azione, disposte nel primo foglio di lavoro.

Un secondo foglio di lavoro contiene una scheda riepilogativa che somma tutte le voci di spesa e di copertura delle singole azioni del progetto, con l'obiettivo di rappresentare il volume complessivo del progetto.

Di seguito si rappresenta la struttura del modello di budget per ogni singola azione.

Il quadro economico, correlando partner e oneri finanziari (o altri) rispettivi, costituisce premessa assai utile alla definizione, in sede di accordo di programma, dell'entità, imputazione e scadenza delle specifiche obbligazioni che l'accordo (in quanto contratto) vincola anche in proiezione pluriennale nei bilanci e nei sistemi organizzativi dei contraenti.

Figura 6 – Modello per la definizione del budget di una singola azione

A	B	Tipologia di uscita	Breve descrizione	Totale inclusa IVA	C
		ristrutturazione, manutenzione, restauro di immobili		€ -	
Azione:	Partner:	acquisto beni		€ -	D
		altre spese per investimenti ammortizzabili		€ -	
		risorse umane		€ -	
		servizi e prestazioni professionali		€ -	
		materiali di consumo		€ -	
		spese correnti		€ -	
		altre spese		€ -	
		TOTALE USCITE		-	
		Tipologia fonte di copertura	Descrizione	Totale inclusa IVA	D
		risorse finanziarie proprie			
		risorse finanziarie Partner	Riga destinata al calcolo automatico - non usare	€ -	
		Partner		€ -	
		Partner		€ -	
		Partner		€ -	
		Partner		€ -	
		Partner		€ -	
		proventi da attività di progetto		€ -	
		contributi e finanziamenti da soggetti pubblici		€ -	
		altro		€ -	
		TOTALE FONTI DI COPERTURA		-	
		Riga di controllo		0,00	

In particolare, si fa presente che:

- la lettera **A** indica la sezione dove è necessario inserire, per ogni scheda, il nome dell'azione cui il budget si riferisce;
- la lettera **B** indica la sezione dove è necessario inserire, per ogni scheda, il nome del partner responsabile per la sua implementazione;

- la lettera **C** indica la sezione destinata ad ospitare le **Uscite** (le spese) connesse all'implementazione dell'azione;
- la lettera **D** indica la sezione destinata ad ospitare le **Fonti di copertura** attraverso cui coprire le spese progettuali.

Di seguito, si offre una breve descrizione per ciascuna voce della sezione **Uscite**:

- **ristrutturazione, manutenzione, restauro di immobili**: riguarda le voci di costo inerenti alla ristrutturazione, alla manutenzione e al restauro di beni immobili;
- **acquisto beni**: riguarda le voci di costo inerenti l'acquisto di beni strumentali alla realizzazione dell'azione;
- **altre spese per investimenti ammortizzabili**: riguarda le voci di costo inerenti altre spese per investimenti ammortizzabili che non rientrano nel punto precedente;
- **risorse umane**: riguarda le voci di costo inerenti l'impiego di personale regolarmente assunto dal partner responsabile dell'azione;
- **servizi e prestazioni professionali di terzi**: riguarda le voci di costo inerenti all'acquisto di servizi o di prestazioni professionali;
- **materiali di consumo**: riguarda le voci di costo inerenti l'acquisto di materiali di consumo (es. cancelleria, consumabili ecc.);
- **spese correnti**: riguarda le voci di costo relative alle spese correnti (es. elettricità, affitto ecc.);
- **altre spese**: riguarda le voci di costo relative alle spese diverse da quelle precedentemente valorizzate.

Di seguito, si offre una breve descrizione per ciascuna voce della sezione **Fonti di copertura**:

- **risorse finanziarie proprie**: indica l'ammontare di risorse proprie a copertura dei costi di progetto;
- **risorse finanziarie Partner**: indica l'ammontare di risorse messe a disposizione dai partner coinvolti per la realizzazione di ogni azione progettuale. Pertanto, al di sotto della macro-voce, sono disponibili varie righe all'interno delle quali è necessario riportare il dettaglio di contribuzione di ciascun partner (le singole risorse si sommeranno automaticamente all'interno della macro-voce);
- **proventi da attività di progetto**: indica l'ammontare di risorse provenienti dalle attività di progetto a copertura dei costi;
- **contributi e finanziamenti da soggetti pubblici**: indica l'ammontare di risorse da contributi e finanziamenti da soggetti pubblici a copertura dei costi di progetto;
- **altro**: indica ogni altra risorsa disponibile e non contemplata in precedenza (specificare).

Quali contenuti produrre

Una volta completata la predisposizione del budget di progetto per ogni singola azione, in questa sezione riportare i totali complessivi del progetto. Si ricorda che il totale è disponibile nel secondo foglio di lavoro.

Tipologia di spesa	Breve descrizione	Totale inclusa IVA
ristrutturazione, manutenzione, restauro di immobili		€ -

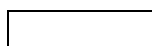
acquisto beni		€	-
altre spese per investimenti ammortizzabili		€	-
risorse umane		€	-
servizi e prestazioni professionali		€	-
materiali di consumo		€	-
spese correnti		€	-
altre spese		€	-
TOTALE COSTI			-
Tipologia fonte di copertura	Descrizione	Totale inclusa IVA	
risorse finanziarie proprie		€	-
risorse finanziarie Partner	Riga destinata al calcolo automatico	€	-
Partner <i>[inserire nome del partner contribuente]</i>		€	-
Partner <i>[inserire nome del partner contribuente]</i>		€	-
Partner <i>[inserire nome del partner contribuente]</i>		€	-
Partner <i>[inserire nome del partner contribuente]</i>		€	-
Partner <i>[inserire nome del partner contribuente]</i>		€	-
proventi da attività di progetto		€	-
contributi e finanziamenti da soggetti pubblici		€	-
Altro (specificare)		€	-
TOTALE FONTI DI COPERTURA			-
Riga di controllo			0,00

Per il completamento del budget, per ciascuna scheda:

1. Inserire, all'interno di ogni scheda, il nome dell'azione cui ci si riferisce;
2. Inserire, all'interno di ogni scheda, il nome del partner responsabile della stessa;
3. Valorizzare le voci di costo e le fonti di copertura direttamente collegate con la realizzazione dell'azione inserendo:
 - a. una breve descrizione della voce;
 - b. l'ammontare della voce.

Nell'affrontare la compilazione di ciascuna scheda **si suggerisce**:

1. di intervenire negli spazi in bianco;



Riga destinata alla **compilazione**;

2. di non modificare (a meno di non voler personalizzare intenzionalmente il foglio di calcolo) le formule inserite in corrispondenza delle celle con i seguenti colori



Riga destinata alla **somma dei costi**



Riga destinata alla **somma delle risorse proprie dei Partner** elencati nelle righe



Riga destinata alla **somma delle fonti di copertura**



Riga destinata al **controllo della copertura dei costi** da parte delle fonti di

Inoltre, nell'ambito delle **Fonti di Copertura** e in special modo della categoria **Risorse finanziarie Partner**, si **suggerisce** di lasciare che i partner occupino la stessa posizione all'interno di ciascuna scheda azione; ciò nell'ottica di facilitare le operazioni di somma nella scheda "Totale" di cui al secondo foglio di lavoro.

Infine, per quanto riguarda la **Riga di Controllo**, si segnala che essa è la risultante della differenza tra il totale dei costi e il totale delle fonti di copertura. Per una corretta impostazione del budget di azione, il valore che deve automaticamente risultare in questa cella deve essere uguale a zero (0).

Indicazioni utili

Tra le fonti di copertura con cui finanziare talune attività di progetto, a titolo esemplificativo, si ricordano:

- le sponsorizzazioni: circ. SG n. 28/2016 ([LINK PER IL DOWNLOAD](#)); DM 19 dic. 2012 ([LINK PER IL DOWNLOAD](#)); Dlgs 50/2016, art. 19 ([LINK PER IL DOWNLOAD](#)), art. 151 ([LINK PER IL DOWNLOAD](#));
- l'Artbonus ([LINK PER IL DOWNLOAD](#));
- il crowdfunding e il civic crowdfunding nel settore dei beni culturali ([LINK PER IL DOWNLOAD](#)).

6 – CRONOPROGRAMMA DELLE AZIONI, DELLE SCADENZE E DELLE OBBLIGAZIONI

Obiettivo della sezione

Il capitolo ha l'obiettivo di rappresentare l'orizzonte temporale lungo il quale si svilupperà il Piano Strategico di Sviluppo Culturale, azione per azione. Si consiglia di prevedere una durata complessiva di 6 anni, suddivisa in tre programmi di attuazione di durata biennale (vanno distinti i costi complessivi del piano da quelli del primo programma di intervento). Tale impostazione fornirà uno strumento più flessibile sia per quanto riguarda il monitoraggio delle azioni sia per consentire di stimare con maggiore precisione le risorse finanziarie da impegnare nei vari interventi.

Quali contenuti produrre

Mutuando lo schema di asse temporale introdotto nelle pagine precedenti, in questa sezione si chiede di rappresentare sull'asse temporale, l'ordine di svolgimento delle azioni delineate dal Piano Strategico di Sviluppo Culturale.

Di seguito si fornisce una rappresentazione esemplificativa dell'asse temporale, impostato su 2 annualità di progetto.

Azioni	Anno n												Anno n+1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
....																								
....																								
....																								
....																								
....																								
....																								
....																								

Indicazioni utili

Per rappresentare correttamente le informazioni sull'asse temporale si suggerisce di:

- inserire il titolo delle azioni;
- personalizzare l'ampiezza dell'orizzonte temporale;
- personalizzare il riferimento agli anni e ai mesi reali in cui si svilupperà il progetto.

7 – MODELLO DI ATTUAZIONE E GOVERNANCE DEL PIANO

Obiettivo della sezione

La sezione si pone l'obiettivo di dare conto delle modalità attraverso cui i contenuti del Piano Strategico di Sviluppo Culturale sopra delineato trovino attuazione in coerenza con le possibilità offerte dalla legislazione in materia di valorizzazione del patrimonio culturale (materia oggetto di legislazione concorrente Stato-Regioni, così come richiamato all'interno del glossario n.1). In special modo, la sezione ospiterà tre tipologie di contenuti:

- 1) i contenuti preliminari che formeranno l'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.

Tipicamente - come si è accennato - governance e monitoraggio, project management ed impiego delle risorse nel tempo vengono definiti contrattualmente in sede di accordo di programma.

Quali contenuti produrre

Nessun contenuto da produrre a questo livello. Le informazioni vanno prodotte nei successivi livelli di analisi (7.1).

7.1 – PREMESSA: L'ACCORDO DI VALORIZZAZIONE

Obiettivo della sezione

In questo paragrafo, è richiesto di indicare gli elementi caratterizzanti l'intesa interistituzionale finalizzata alla implementazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale. L'intesa interistituzionale in oggetto prende

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).

In questo quadro giova precisare che:

- al comma 5 del medesimo articolo (112), viene specificato che **“Lo Stato, per il tramite del Ministero e delle altre amministrazioni statali eventualmente competenti, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali possono costituire, nel rispetto delle vigenti disposizioni, appositi soggetti giuridici cui affidare l'elaborazione e lo sviluppo dei piani di cui al comma 4”;**
- al comma 8 del medesimo articolo (112), viene specificato che **“Ai soggetti di cui al comma 5 possono partecipare privati proprietari di beni culturali suscettibili di essere oggetto di valorizzazione, nonché persone giuridiche private senza fine di lucro, anche quando non dispongano di beni culturali che siano oggetto della valorizzazione, a condizione che l'intervento in tale settore di attività sia per esse previsto dalla legge o dallo statuto”.**

Al Piano Strategico di Sviluppo Culturale, 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 Strategico di Sviluppo Culturale potrà trovare espressione.

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.

Quali contenuti produrre

In questa sezione si chiede di riportare i principali elementi di contenuto che andranno ad alimentare la forma dell'Accordo di Valorizzazione. In particolare, si chiede di delineare (contenuti minimi):

- **Oggetto dell'accordo:** *intesa come la puntuale indicazione dei soggetti che sottoscrivono l'accordo, con indicazione dell'oggetto specifico che lo riguarda;*
- **Finalità dell'accordo:** *dove andranno indicate le motivazioni che sostengono l'accordo tra le parti;*
- **Obiettivi:** *ovvero la definizione degli obiettivi strategici che le parti si impegnano a perseguire;*
- **Linee strategiche:** *ovvero la definizione delle linee strategiche che le parti si impegnano a perseguire;*
- **Modalità di attuazione:** *intesa come l'indicazione delle modalità attuative attraverso cui perseguire obiettivi e linee strategiche;*
- **Durata dell'Accordo:** *ovvero l'orizzonte temporale dell'accordo.*

Indicazioni utili

- ACCORDO per la valorizzazione e promozione dei beni culturali in Toscana ([LINK PER IL DOWNLOAD](#))
- ACCORDO per la valorizzazione di alcuni siti del patrimonio della Provincia di Ravenna ([LINK PER IL DOWNLOAD](#))

7.2 – IL MODELLO DI GESTIONE PER L'ATTUAZIONE DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CULTURALE

Obiettivo della sezione

Il paragrafo ha l'obiettivo di mettere in evidenza la modalità gestionali attraverso cui il Piano Strategico di Sviluppo Culturale verrà implementato nel corso del tempo. Mentre nell'Accordo di Valorizzazione 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.*

La lettura combinata delle fonti consente di restituire un quadro sintetico delle forme di gestione possibili, rappresentato nella tabella seguente dove tali forme sono classificate in funzione della modalità (Diretta e Indiretta) e/o dell’ampiezza dell’intervento (Bene Individuale/Rete).

	Bene Individuale	Rete di beni
Gestione Diretta	- Gestione in economia	- Convenzioni - Consorzio (pubblico) - Accordi di Programma - Unione di Comuni
Gestione Indiretta	- Soggetti terzi mono comm. • Istituzione • Azienda Speciale • Società In House	- Soggetti terzi partecipati • Associazione • Fondazione di diritto civile • Fondazione di Partecipazione • Società Miste di Capitali

Per quanto riguarda l’universo delle forme di gestione indiretta, bisogna tenere in considerazione un ulteriore elemento di complessità: la rilevanza economica o meno dei servizi dati in concessione, dove “deve ritenersi di rilevanza economica il servizio che si innesta in un settore per il quale esiste, quantomeno in potenza, una redditività, e quindi una competizione sul mercato e ciò ancorché siano previste forme di finanziamento pubblico, più o meno ampie, dell’attività in questione” (Tar Sardegna, sentenza n. 1729 del 2 agosto 2005).

La rilevanza economica del servizio impone di attuare misure che, in coerenza con l’art. 117 della Costituzione, siano necessarie tutelare la concorrenza.

*Ciò si traduce nella necessità di istruire la procedura di concessione a terzi mediante **procedure di evidenza pubblica**.*

In coerenza con le premesse del programma MuSST, all’interno del [Capitolo 4](#) del presente documento si fornirà un approfondimento per le forme di gestione a Rete sopra enunciate, siano Dirette o Indirette.

Quali contenuti produrre

Nella presente sezione si richiede di indicare la forma di gestione che si ritiene essere più consona per la gestione del processo di implementazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale.

Si ricorda che la scelta della forma di gestione è vincolata a:

- *una analisi dei costi e dei benefici collegata all’adozione dello strumento;*

- alla capacità dello strumento di rappresentare tutti gli stakeholder/partner del Piano di Sviluppo Culturale
- alla capacità (appropriatezza e pertinenza, efficienza, efficacia) di attuare concretamente le azioni del Piano;
- alla capacità, in coerenza con le previsioni del budget del Piano, di attivare e gestire efficacemente azioni di cofinanziamento (da soggetti pubblici e privati) a copertura dei costi di progetto, sia per le attività di investimento, sia per la continuativa gestione (sostenibilità).

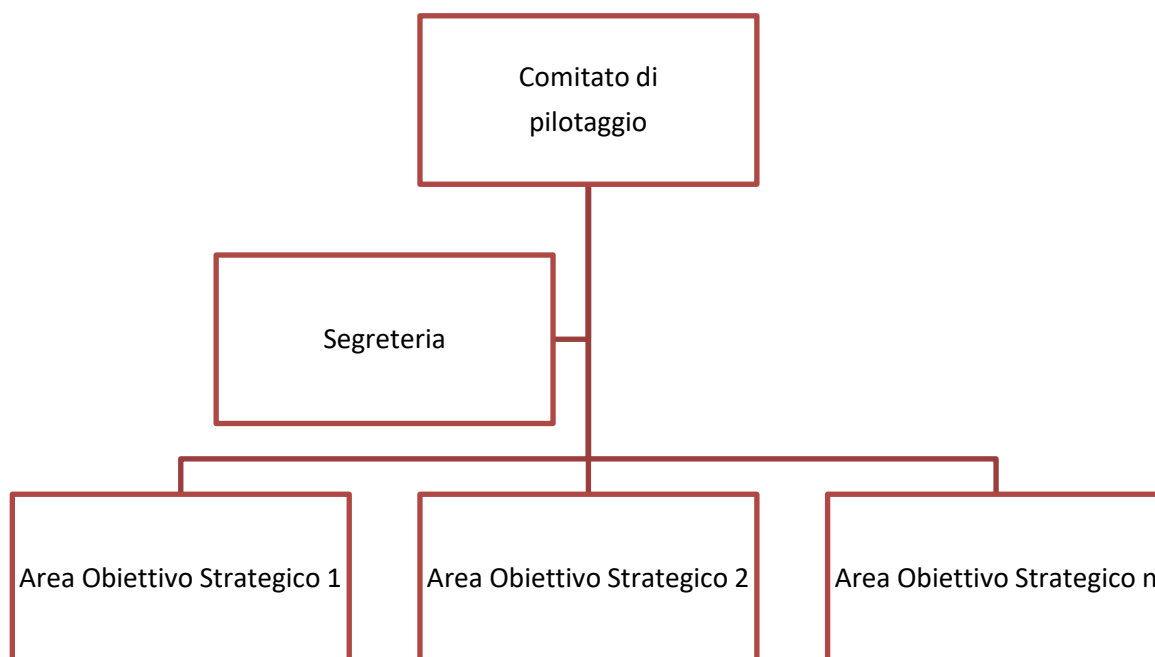
7.3 – IL MODELLO DI GOVERNANCE PER L’ATTUAZIONE DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CULTURALE

Obiettivo della sezione

Ribadito che la forma giuridica individuata deve essere almeno presuntivamente (e motivatamente) la più idonea al perseguimento delle finalità e al raggiungimento dei risultati attesi, una volta che essa sia stata definita occorre poi definire nel dettaglio l’articolazione organizzativa e dunque la struttura gestionale operativamente responsabile dell’implementazione del Piano di Sviluppo Culturale in termini di (elementi minimi):

- *funzionigramma;*
- *ruoli, livelli di autonomia e responsabilità, raccordi “cliente/fornitore” interni, profili di competenza di ogni figura operativa.*

Sotto si riporta un esempio sommario di funzionigramma , che prevede un’unità direzionale (ad esempio un comitato gestionale di pilotaggio) costituita dagli stakeholder dotati di potere decisionale e un numero variabile di obiettivi generali cui fanno capo responsabili scelti per l’implementazione delle azioni di ciascun obiettivo.



Funzione	Attività Principale
Comitato di pilotaggio	<i>Garantisce l'implementazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale. In particolare (a titolo esemplificativo):</i> • <i>coordina tutte le funzioni sottostanti</i> • <i>indica le riunioni e le presiede</i> • <i>monitora lo stato di avanzamento</i> • <i>stabilisce eventuali correttivi</i> • <i>...</i>
Segreteria	<i>Fornisce supporto di segreteria a tutte le funzioni della struttura gestionale e in particolare (a titolo esemplificativo):</i> • <i>gestisce l'agenda degli impegni del Comitato di Pilotaggio</i> • <i>invia comunicazioni per conto del Comitato di Pilotaggio</i> • <i>smista la corrispondenza email</i> • <i>...</i>
Area Obiettivo 1	<i>Garantisce l'implementazione delle azioni dell'Area in oggetto, avendo cura del budget e applicando eventuali correttivi condivisi e/o suggeriti dal Comitato di Pilotaggio. Partecipa alle riunioni.</i>
Area Obiettivo 2	<i>Garantisce l'implementazione delle azioni dell'Area in oggetto, avendo cura del budget e applicando eventuali correttivi condivisi e/o suggeriti dal Comitato di Pilotaggio. Partecipa alle riunioni.</i>
Area Obiettivo n	<i>Garantisce l'implementazione delle azioni dell'Area in oggetto, avendo cura del budget e applicando eventuali correttivi condivisi e/o suggeriti dal Comitato di Pilotaggio. Partecipa alle riunioni.</i>

Quali contenuti produrre

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.

Indicazioni utili

Spunti per la definizione del modello di attuazione possono essere presi:

- *dal Piano di Gestione per i Paesaggi Vitivinicoli del Piemonte: Langhe-Roero e Monferrato, pag. 66 ([LINK PER IL DOWNLOAD](#));*
- *dal documento Matera Città Candidata Capitale Europea della Cultura 2019, pagg. 86-89 ([LINK PER IL DOWNLOAD](#)).*

8 – ALLEGATI DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CULTURALE

Obiettivo della sezione

Il capitolo ha l'obiettivo di ospitare ogni eventuale allegato che si ritiene utile annesso al Piano Strategico di Sviluppo Culturale, in quanto capace di aggiungere informazioni ulteriori.

Quali contenuti produrre

Produrre un elenco con gli allegati che si ritiene utile inserire.

Indicazioni utili

Laddove possibile, inserire eventuali stralci e/o riproduzioni integrali degli allegati stessi all'interno del capitolo in oggetto. Diversamente, elencare gli allegati attribuendo loro un codice (es. Allegato x) avendo cura di nominare i file da allegare al Piano, con la stessa dicitura utilizzata in questo capitolo.

*Si suggerisce inoltre di evidenziare, all'interno del testo del **Piano Strategico di Sviluppo Culturale**, il luogo di pertinenza di ogni singolo allegato.*

4. TOOLKIT

4.1 Sezione strumenti di attuazione

4.1.1 MODELLI E STRUMENTI DI GOVERNANCE DEL PIANO

4.1.1.1 FORMULE INTEGRATE DI GESTIONE DIRETTA

CONVENZIONI
Riferimenti normativi
Art. 30 D.lgs. n. 267/2000
Soggetti coinvolgibili
Enti pubblici
Modalità di affidamento applicabile
Diretta
Caratteristiche principali
<i>All'interno dell'art. 30 del TUEL, si legge che:</i> • <i>Al fine di svolgere in modo coordinato funzioni e servizi determinati, gli enti locali possono stipulare tra loro apposite convenzioni (Comma 1.)</i> • <i>Le convenzioni devono stabilire i fini, la durata, le forme di consultazione degli enti contraenti, i loro rapporti finanziari ed i reciproci obblighi e garanzie (Comma 2)</i> • <i>Per la gestione a tempo determinato di uno specifico servizio o per la realizzazione di un'opera lo Stato e la regione, nelle materie di propria competenza, possono prevedere forme di convenzione obbligatoria fra enti locali, previa statuizione di un disciplinare-tipo (Comma 3)</i> • <i>Le convenzioni [...] possono prevedere anche la costituzione di uffici comuni che operano con personale distaccato dagli enti partecipanti, ai quali affidare l'esercizio delle funzioni pubbliche in luogo degli enti partecipanti all'accordo, ovvero la delega di funzioni da parte degli enti partecipanti all'accordo a favore di uno di essi, che opera in luogo e per conto degli enti deleganti (Comma 4)</i>

-

CONSORZIO
Riferimenti normativi
Art. 31 D.lgs. n. 267/2000 ; Art. 115 D.lgs. n. 42/2004
Soggetti coinvolgibili
Enti pubblici
Modalità di affidamento applicabile
Diretta
Caratteristiche principali
<i>I consorzi sono organizzazioni permanenti costituite per la realizzazione di opere e la gestione di servizi di interesse comune ai consociati, che possono essere dotate di personalità giuridica e di una struttura</i>

associativa.

Tra i consorziati esiste un vincolo associativo che può derivare da un contratto (consorzi volontari) o da un provvedimento di natura autoritativa (consorzi obbligatori). Tra le varie forme associative degli enti pubblici (consorzi interuniversitari, ecc.) hanno acquisito una notevole rilevanza i consorzi tra enti locali, costituiti per la gestione associata di uno o più servizi e disciplinati dalla L. n. 142/1992 e dal D.lgs. n. 267/2000.

Il consorzio tra enti locali si presenta come un ente polifunzionale, la cui configurazione varia in relazione all'attività svolta. La sua diffusione risponde all'esigenza di ridurre eventuali squilibri esistenti tra gli enti consorziati, in favore soprattutto dei comuni più sfavoriti sul piano delle risorse umane e materiali. Il D.lgs. n. 267/2000 (art. 31) ha previsto, pertanto, che possa addivenirsi alla costituzione dei consorzi tra enti locali con l'approvazione, a maggioranza assoluta dei componenti dei rispettivi consigli, di una convenzione e di uno statuto (consorzi volontari). La convenzione disciplina le nomine e le competenze degli organi consortili, mentre lo statuto determina l'organizzazione e le funzioni del consorzio.

Al consorzio possono partecipare altri enti pubblici, quando autorizzati, secondo le leggi alle quali sono soggetti.

Per quanto riguarda la gestione dei beni culturali, la forma consortile pubblica è l'unica tipizzata tra le modalità di gestione diretta all'art. 115 del D.lgs. 42/2004.

-

ACCORDI DI PROGRAMMA

Riferimenti normativi

[Art. 34 D.lgs. n. 267/2000](#)

Soggetti coinvolgibili

Enti pubblici

Modalità di affidamento applicabile

Diretta

Caratteristiche principali

“Per la definizione e l'attuazione di opere, di interventi o di programmi di intervento che richiedono, per la loro completa realizzazione, l'azione integrata e coordinata di comuni, di province e regioni, di amministrazioni statali e di altri soggetti pubblici, o comunque di due o più tra i soggetti predetti, il presidente della regione o il presidente della provincia o il sindaco, in relazione alla competenza primaria o prevalente sull'opera o sugli interventi o sui programmi di intervento, promuove la conclusione di un accordo di programma, anche su richiesta di uno o più dei soggetti interessati, per assicurare il coordinamento delle azioni e per determinarne i tempi, le modalità, il finanziamento ed ogni altro connesso adempimento” (Art. 34, Comma 1).

Ai successivi commi si legge inoltre che

Comma 3: “Per verificare la possibilità di concordare l'accordo di programma, il presidente della regione o il presidente della provincia o il sindaco convoca una conferenza tra i rappresentanti di tutte le amministrazioni interessate”

Comma 4: “L'accordo, consistente nel consenso unanime del presidente della regione, del presidente della

provincia, dei sindaci e delle altre amministrazioni interessate, è approvato con atto formale del presidente della regione o del presidente della provincia o del sindaco ed è pubblicato nel bollettino ufficiale della regione”.

Comma 7: La vigilanza sull'esecuzione dell'accordo di programma e gli eventuali interventi sostitutivi sono svolti da un collegio presieduto dal presidente della regione o dal presidente della provincia o dal sindaco e composto da rappresentanti degli enti locali interessati, nonché dal commissario del Governo nella regione o dal prefetto nella provincia interessata se all'accordo partecipano amministrazioni statali o enti pubblici nazionali.

UNIONE DI COMUNI

Riferimenti normativi

[Art. 32 D.lgs. n. 267/2000](#)

Soggetti coinvolgibili

Enti pubblici

Modalità di affidamento applicabile

Diretta

Caratteristiche principali

A differenza delle formule di collaborazione su base contrattuale sin qui esaminate, l'Unione dei Comuni rappresenta una formula diversa, in quanto prevede la costituzione di un nuovo soggetto. L'Unione di Comuni è, infatti, l'ente locale costituito da due o più comuni finalizzato all'esercizio associato di funzioni e servizi.

L'Unione ha potestà statutaria e regolamentare e ad essa si applicano i principi previsti per l'ordinamento dei Comuni.

Lo statuto dell'Unione stabilisce le modalità di funzionamento degli organi e ne disciplina i rapporti.

All'Unione sono conferite dai Comuni partecipanti le risorse umane e strumentali necessarie all'esercizio delle funzioni loro attribuite.

L'atto costitutivo e lo statuto dell'Unione sono approvati dai consigli dei Comuni partecipanti con le procedure e con la maggioranza richieste per le modifiche statutarie. Lo statuto individua le funzioni svolte dall'Unione e le corrispondenti risorse. Alle Unioni competono gli introiti derivanti dalle tasse, dalle tariffe e dai contributi sui servizi ad esse affidati

4.1.1.2 FORMULE INTEGRATE DI GESTIONE INDIRETTA

ASSOCIAZIONE

Riferimenti normativi

[Artt. 14 e ss. Codice Civile](#)

Soggetti coinvolgibili

Pubblici e privati, secondo le previsioni dello Statuto
Modalità di affidamento applicabile
Indiretta
Caratteristiche principali
<i>In diritto civile, l'associazione è un ente caratterizzato dall'organizzazione di più persone al fine di perseguire uno scopo comune non di lucro, anche se può talvolta svolgere un'attività economica per destinarne gli utili al conseguimento dello scopo in sé stesso non lucrativo.</i> <i>L'associazione agisce attraverso i suoi organi: l'assemblea degli associati, in cui si forma la volontà dell'ente, e gli amministratori, che costituiscono l'organo di attuazione di tale volontà e rispondono di fronte all'assemblea.</i> <i>Le associazioni possono essere di due tipi: riconosciute (artt. 14-35 c.c.) e non riconosciute (artt. 36-38 c.c.).</i> <i>Le associazioni riconosciute si caratterizzano in quanto hanno la personalità giuridica. L'atto costitutivo delle associazioni riconosciute deve essere redatto come atto pubblico e deve contenere, insieme allo statuto, la denominazione, l'indicazione dello scopo, del patrimonio e della sede, nonché le norme sull'ordinamento, sull'amministrazione e i diritti, gli obblighi e le condizioni dell'ammissione degli associati.</i> <i>L'associazione si estingue, oltre che per le cause previste nell'atto costitutivo e nello statuto, quando lo scopo è stato raggiunto o è divenuto impossibile, ovvero quando tutti gli associati sono venuti a mancare.</i> <i>Le associazioni non riconosciute sono prive di personalità giuridica; delle obbligazioni assunte, quindi, rispondono anche personalmente le persone che hanno agito in nome e per conto dell'associazione (autonomia patrimoniale imperfetta).</i> <i>L'ordinamento e l'amministrazione delle associazioni sono regolati dagli accordi degli associati. Esse, inoltre, non hanno un patrimonio ma un fondo comune, che comprende i contributi degli associati e i beni acquistati con questi contributi (le associazioni non riconosciute possono essere proprietarie anche di beni immobili: art. 2659 c.c.). Associazioni non riconosciute sono i partiti politici e i sindacati.</i>

-

FONDAZIONE DI DIRITTO CIVILE
Riferimenti normativi
Art. 14 Codice Civile
Soggetti coinvolgibili
Pubblici e privati, secondo le previsioni dello Statuto
Modalità di affidamento applicabile
Diretta/Indiretta
Caratteristiche principali
<i>La fondazione è un ente costituito con un atto unilaterale, tramite il quale un patrimonio viene vincolato al perseguimento di uno scopo necessariamente di pubblica utilità.</i>

Essa si costituisce con atto pubblico redatto dal notaio o per testamento nelle forme previste dallo stesso Codice.

La Fondazione per venire ad esistenza deve ottenere il riconoscimento della personalità giuridica (nel Codice si prevede solo la Fondazione riconosciuta come persona giuridica, diversamente da quanto accade per l'associazione).

La natura non lucrativa della fondazione (così come anche per le associazioni) non preclude che queste svolgano attività imprenditoriale purché svolta in modo secondario e comunque strumentale allo scopo istituzionale per il quale è stata costituita. Tuttavia, la giurisprudenza ha escluso che gli amministratori di una fondazione esercente attività commerciale possano giovare della limitazione di responsabilità derivante dall'essere la fondazione una personalità giuridica a causa della mancanza di norme circa i controlli sul bilancio e sulla attività degli amministratori.

Unico organo necessario della fondazione è l'organo di amministrazione. Il codice nulla dice circa la sua composizione: potrebbe, quindi, essere anche un organo monocratico, sebbene normalmente sia collegiale (variamente denominato: frequentemente consiglio di amministrazione ma negli statuti si trova anche consiglio dei garanti, consiglio direttivo, consiglio di fondazione ecc.). Lo statuto può stabilire liberamente le modalità di nomina degli amministratori e la loro durata in carica, che può anche essere vitalizia.

Di solito la rappresentanza dell'ente verso l'esterno è attribuita al presidente dell'organo di amministrazione. Sempre al presidente, che può essere affiancato da uno o più vicepresidenti, è solitamente attribuito il compito di curare l'attuazione delle deliberazioni dell'organo di amministrazione, avvalendosi del personale posto alle sue dipendenze. Nelle fondazioni più grandi la direzione delle attività dell'ente può essere affidata ad un direttore generale o segretario generale, posto alle dipendenze del presidente, che può anche avere poteri di rappresentanza.

Stante la libertà concessa allo statuto in materia di organizzazione, lo stesso può prevedere una pluralità di organi in luogo di un solo organo di amministrazione, adottando, ad esempio, un sistema dualistico di amministrazione, simile a quello delle società per azioni. Può inoltre affiancare all'organo di amministrazione altri organi, come quello di controllo (di solito denominato collegio dei revisori dei conti, ma in certi statuti è invece previsto un revisore dei conti monocratico) con un ruolo simile al collegio sindacale delle società per azioni, oppure un organo consultivo di esperti nel campo di attività della fondazione (collegio o comitato o consiglio scientifico, culturale ecc.).

FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE

Riferimenti normativi

Non è disciplinata nella normativa, ma è un'elaborazione della prassi.

Soggetti coinvolgibili

Pubblici e privati, secondo le previsioni dello Statuto

Modalità di affidamento applicabile

Indiretta

Caratteristiche principali

L'ordinamento italiano prevede, come ricordato in precedenza, le associazioni e le fondazioni, persone

giuridiche di diritto privato che, alle condizioni stabilite dalla legge, possono acquisire personalità giuridica. Questa comporta la perfetta separazione tra il patrimonio dell'ente e quello dei soggetti che lo hanno costituito e ad esso partecipano. In mancanza del riconoscimento, entrambi gli enti presentano una più semplice soggettività giuridica. Il tratto fondamentale delle fondazioni è l'elemento patrimoniale, mentre quello delle associazioni è l'elemento personale. Nella fondazione, il fondatore è un unico soggetto che destina un patrimonio ad un certo scopo; nell'associazione i fondatori sono necessariamente più di uno e il patrimonio rileva soltanto ai fini dell'ottenimento della personalità giuridica. La fondazione di partecipazione non è regolata dal Codice Civile, ma è stata ideata a metà degli anni Novanta dalla prassi come sintesi in un unico ente dell'elemento patrimoniale delle fondazioni con quello personale delle associazioni: all'atto di dotazione del patrimonio si aggiunge la partecipazione di soggetti pubblici e privati che condividono gli scopi dell'ente.

Si tratta di una tipologia di fondazione che non può dirsi "di diritto civile", quanto piuttosto di una tipologia individuata nella prassi e avente le seguenti caratteristiche:

- *uno o più fondatori originari individuano lo scopo dell'ente e destinano un patrimonio al perseguimento di esso;*
- *la possibilità di prevedere fondatori successivi, allargando il numero dei fondatori per riconoscere l'importanza di apporti patrimoniali che si aggiungono nel tempo e generano un continuo flusso di risorse utile alla vita dell'ente;*
- *possibilità di creare categorie di partecipanti che sostengono la vita dell'ente con modalità diverse dall'apporto patrimoniale;*
- *tramite la definita composizione degli organi viene garantita una proporzionalità tra contributo e partecipazione;*
- *l'assetto patrimoniale è costituito da un fondo di dotazione e uno di gestione;*
- *Previsione (generalmente presente) di tre categorie di soci: fondatori, aderenti, sostenitori;*
- *Possibile esistenza di organi, oltre a quelli propri della fondazione tradizionale quali:*
 - *L'organo di sorveglianza;*
 - *L'assemblea di partecipazione;*
 - *Il Comitato arbitrale.*

SOC. MISTE DI CAPITALI

Riferimenti normativi

Disciplina delle società del Codice Civile

Soggetti coinvolgibili

Pubblici e privati

Modalità di affidamento applicabile

Indiretta

Caratteristiche principali

Le società miste di capitali, srl e spa, sono mutate dal settore privato (tanto è vero che trovano la loro

normativa di riferimento all'interno del Codice Civile) ed adattate, per le loro caratteristiche legate alla possibilità di gestire servizi in forma imprenditoriale, anche al mondo della valorizzazione dei beni culturali.

Le principali caratteristiche delle società di capitali possono essere individuate nelle seguenti:

- *personalità giuridica e autonomia patrimoniale perfetta (la società risponde soltanto con il suo patrimonio). Fanno eccezione le s.a.p.a., dove i soci accomandanti sono obbligati soltanto nei limiti della quota del capitale sociale sottoscritta, mentre i soci accomandatari rispondono solidalmente e illimitatamente;*
- *responsabilità limitata dei soci per le obbligazioni sociali: i soci rispondono per le obbligazioni assunte dalla società nei limiti delle azioni o quote sottoscritte; in caso di insolvenza della società i creditori non possono rivalersi sul patrimonio personale dei singoli soci. Un'eccezione a questo principio si verifica quando il socio firma delle fidejussioni a garanzia di prestiti alla società: in quel caso il creditore può rivalersi sul patrimonio personale del socio-fideiussore;*
- *potere di amministrazione svincolato dalla qualità di socio: il socio può solo esercitare funzioni di controllo e di partecipazione ad utili e perdite e contribuire, con il suo voto proporzionale alle azioni/quote possedute, a scegliere gli amministratori;*
- *presenza di organi definiti dalla legge (sia nella tipologia che nelle funzioni): assemblea dei soci, amministratori, collegio sindacale, ecc.;*
- *gestione con metodo collegiale a principio maggioritario: le decisioni vengono prese collegialmente, con diritti di voto proporzionati all'entità della partecipazione al capitale sociale.*

4.1.2 MODALITÀ ATTUATIVE DELLE AZIONI

GESTIONE DIRETTA IN ECONOMIA

Riferimenti normativi

[Art. 115 D.lgs. n. 42/2004](#)

Caratteristiche principali

La gestione diretta dei beni culturali a titolarità pubblica prevede un intervento in prima persona, da parte dell'ente proprietario, sul bene o sui beni interessati ai fini della loro valorizzazione.

Come espressamente richiesto dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, al comma 2 dell'art. 115, "La gestione diretta è svolta per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provviste di idoneo personale tecnico". Tale fattispecie si riconosce nella cosiddetta "gestione in economia" tramite cui gli enti mettono a disposizione risorse interne ai propri uffici per la gestione, ai fini della valorizzazione, dei propri immobili di interesse culturale. Per tale motivo, in questa forma di gestione è impossibile riconoscere una qualunque forma di scissione tra l'ente e il soggetto gestore.

-

APPALTO PUBBLICO DI LAVORI

Riferimenti normativi

[Decreto legislativo 50/2016](#)

Caratteristiche principali

L'appalto pubblico di lavoro, così come definito dal decreto legislativo 50/2016, è un contratto stipulato per iscritto tra una o più stazioni appaltanti e uno o più operatori economici aventi per oggetto:

- *l'esecuzione di lavori relativi a una delle attività di cui all'allegato I (del decreto);*
- *l'esecuzione, oppure la progettazione esecutiva e l'esecuzione di un'opera;*
- *la realizzazione, con qualsiasi mezzo, di un'opera corrispondente alle esigenze specificate dall'amministrazione aggiudicatrice o dall'ente aggiudicatore che esercita un'influenza determinante sul tipo o sulla progettazione dell'opera.*

-

APPALTO DI SERVIZI

Riferimenti normativi

[Decreto legislativo 50/2016](#)

Caratteristiche principali

L'appalto di servizi, così come definito dal decreto legislativo 50/2016, è un contratto stipulato per iscritto tra una o più stazioni appaltanti e uno o più operatori economici aventi per oggetto la prestazione di servizi diversi da quelli di cui alla lettera II (del decreto).

Per quanto attiene agli appalti di servizi, il progetto deve contenere: la relazione tecnico-illustrativa del contesto in cui è inserito il servizio; le indicazioni e disposizioni per la stesura dei documenti inerenti alla sicurezza di cui all'articolo 26, comma 3, del decreto legislativo n. 81 del 2008; il calcolo degli importi per l'acquisizione dei servizi, con indicazione degli oneri della sicurezza non soggetti a ribasso; il prospetto

economico degli oneri complessivi necessari per l'acquisizione dei servizi; il capitolato speciale descrittivo e prestazionale, comprendente le specifiche tecniche, l'indicazione dei requisiti minimi che le offerte devono comunque garantire e degli aspetti che possono essere oggetto di variante migliorativa e conseguentemente, i criteri premiali da applicare alla valutazione delle offerte in sede di gara, l'indicazione di altre circostanze che potrebbero determinare la modifica delle condizioni negoziali durante il periodo di validità, fermo restando il divieto di modifica sostanziale [...]

-

CONCESSIONE DI SERVIZI

Riferimenti normativi

[Art. 30 del decreto legislativo 50/2016](#)

Caratteristiche principali

La concessione di servizi è il rapporto tra un ente pubblico, titolare di un bene e responsabile in via diretta del servizio da affidare in gestione e un soggetto privato, concessionario che si assume l'alea relativa alla gestione e, quindi, il "rischio economico".

L'operatore economico si assume i rischi della gestione del servizio rifacendosi sull'utente mediante la riscossione di un canone, tariffa o diritto a gestire. Le modalità di remunerazione costituiscono il tratto distintivo rispetto all'appalto di servizi nel quale l'onere viene a gravare sull'Amministrazione. Un altro aspetto distintivo risiede nel fatto che ha ad oggetto un servizio pubblico fornito alla collettività indistinta degli utenti.

La concessione permette di affidare la gestione dei servizi a soggetti dotati di capacità manageriali, commerciali ed innovative nella progettazione, nel finanziamento, nella gestione di infrastrutture di pubblica utilità. Questo garantisce un'implementazione delle politiche di valorizzazione in base a criteri di efficacia ed efficienza e consente, inoltre, la massimizzazione delle fonti di reddito nel rispetto delle modalità di fruizione imposte dagli obiettivi di tutela.

Nella concessione di servizi la controprestazione a favore del concessionario consiste unicamente nel diritto di gestire funzionalmente e di sfruttare economicamente il servizio.

4.2 Glossario

<i>Termine</i>	<i>Significato</i>
Punti di Forza	<i>Rappresentano gli elementi su cui poter contare e che potrebbero rendere favorevole l'adozione di determinate soluzioni</i>
Punti di Debolezza	<i>Rappresentano gli elementi su cui, per ragioni diametralmente opposte a quelle di cui sopra, non è possibile contare</i>
Opportunità	<i>Rappresentano gli spazi operativi (palesi o latenti) di miglioramento che è possibile conquistare delineando un idoneo piano/programma di azioni</i>
Minacce	<i>Rappresentano gli ostacoli che potrebbero inibire e/o condizionare negativamente il raggiungimento degli spazi di miglioramento (opportunità) identificati</i>
Visione	<i>Rappresenta uno scenario futuro che, sulla base di determinati valori, principi e aspirazioni, si vorrebbe conquistare</i>
Obiettivi generali	<i>Indicano la mèta che si intende raggiungere esprimendo la volontà di produrre un cambiamento tramite un articolato insieme di percorsi, strumenti e modalità.</i>
Linee di Intervento	<i>Sono le modalità, le traiettorie e i percorsi che si intende adottare in ragione della loro funzionalità al perseguimento degli obiettivi</i>
Azioni	<i>Rappresentano gli anelli terminali di una strategia. Sono le attività, i progetti e le iniziative concrete che permettono il raggiungimento degli obiettivi generali</i>
Output atteso	<i>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.</i>
Risultato atteso	<i>Il risultato atteso definisce, in termini quali-quantitativi, il tipo di impatto che si immagina di poter ottenere/determinare attraverso l'azione.</i>
Stakeholder	<i>Ciascuno dei soggetti direttamente o indirettamente interessati da un progetto</i>
Indicatori di Input	<i>Esprimono i fattori produttivi impiegati di per la realizzazione dell'azione</i>
Indicatori di Output	<i>Esprimono la quantità e la tipologia di prodotto ottenuto attraverso l'azione</i>
Indicatori di Utenti	<i>Esprimono la quantità e la tipologia di utenti toccati dall'azione</i>
Indicatori di Risultato	<i>Esprimono le modifiche quantitative e qualitative del comportamento degli utenti toccati dall'azione</i>

4.3 Bibliografia

- AA. VV. 2015, *Distretti culturali: esperienze a confronto* (Atti del workshop, Fermo, 16 maggio 2014), in "Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage", Journal of the Section of Cultural Heritage, Department of Education, Cultural Heritage and Tourism, University of Macerata, Supplementi 03/2015, Eum.
- BALZANI R. 2017, *Beni "nomadi", musei "monadi"*, in "Museoinforma", Rivista quadrimestrale della Provincia di Ravenna - Notiziario del Sistema Museale Provinciale, anno XXXI, n. 60, pp. 12-13.
- BARBETTA G. B., CAMMELLI M., DELLA TORRE S. (a cura di) 2013, *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*, Il Mulino.
- BIANCHINI F. 2000, *Cultural planning and creative urban strategies*, in "Streetwise", vol. 11, 2.
- BIANCHINI F. 2002, *Cultura e sviluppo del territorio: un quadro delle professioni emergenti*, in "Economia della Cultura", 1, pp. 7-20.
- CASINI A., ZUCCONI M. (a cura di) 2003, *Un'impresa per sei parchi. Come gestire in modo imprenditoriale e innovativo il patrimonio culturale e ambientale pubblico*, Il Sole 24Ore.
- CATALDO L. (a cura di) 2014, *Musei e patrimonio in rete. Dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*, Hoepli.
- CERQUETTI M. 2012, [L'innovazione del prodotto culturale in chiave multidimensionale e multistakeholder: il caso del Sistema Parchi Val di Cornia](#), in "Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage", Journal of the Section of Cultural Heritage, University of Macerata, vol. 4, pp. 31-68, Eum.
- DONATO F. 2013, *La crisi sprecata. Per una riforma dei modelli di governance e di management del patrimonio culturale italiano*, Roma, Aracne.
- FERRONI A. M. 2017, *Siti Unesco e sistemi territoriali*, in "Museoinforma", Rivista quadrimestrale della Provincia di Ravenna - Notiziario del Sistema Museale Provinciale, anno XXXI, n. 60, pp. 19-21.
- JALLA D. 2016, *Musei e "contesto" nella storia dell'ICOM (1946-2014): una prospettiva di analisi in preparazione della 24^a Conferenza generale del 2016*.
- JALLA D. 2017, *Il Sistema Museale Nazionale*, in "Museoinforma", Rivista quadrimestrale della Provincia di Ravenna - Notiziario del Sistema Museale Provinciale, anno XXXI, n. 60, pp. 9-11.
- LA MONICA D., PELLEGRINI E. (a cura di) 2009, *Regioni e musei: politiche per i sistemi museali dagli anni Settanta ad oggi*, (Atti del Convegno, Pisa, Scuola Normale Superiore, 4 dicembre), LARTTE, Pisa.
- GUIDO M. R. 2006, *La gestione del paesaggio culturale. Problemi, metodi e strumenti*, in P. E. Falini (a cura di), *Lucus – Luoghi sacri in Europa*, Spoleto, pp. 181 – 218.
- GUIDO M. R., FERRONI A. M., PATRIGNANI S. (a cura di) 2013, *Legge n. 77/2006 - Il Libro bianco*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).
- GUIDO M. R. 2015, *El Valle de Orcia, Toscana (Italia): conservación y valorización del paisaje y desarrollo socio-económico regional*, in "Ciudad y Territorio/Estudios Territoriales", Vol. XLVII, n. 18, Madrid, pp. 343 – 356.
- LIBERA UNIVERSITÀ DI LINGUE E COMUNICAZIONE IULM (a cura di) 2013, [I sistemi museali in Italia](#), Aspen Institute Italia.

LUZZATI T., SBRILLI L. (a cura di) 2009, *Tra cultura e ambiente. Verso un bilancio sociale per la Parchi Val di Cornia SpA*, Il Sole 24Ore.

MAFFEI T. 2017, *L'organizzazione di reti museali*, in "Museoinforma", Rivista quadrimestrale della Provincia di Ravenna - Notiziario del Sistema Museale Provinciale, anno XXXI, n. 60, pp. 14-18.

MICOLI P., M. R. PALOMBI (a cura di) 2005, *I siti italiani nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO - Piano di gestione e Rapporto periodico* - Atti della Seconda Conferenza Nazionale, Ufficio UNESCO, Villanova Monferrato (AL). In particolare: Appendice, "Linee Guida. Il modello del piano di gestione dei beni culturali iscritti nella Lista del Patrimonio dell'Umanità", pp. V – XXXIX.

Moreschini L., Ramello G. B., Santagata W. (a cura di) 2016, *Un marchio per la valorizzazione dei territori di eccellenza: dai siti UNESCO ai luoghi italiani della cultura dell'arte e del paesaggio*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).

PENATI C. BUTTARI (a cura di) 2007, *Governare con il territorio*, Formez, Roma.

PORRELLO A. 2006, *L'arte difficile del cultural planning*, Università luav di Venezia.

PROGRAMMA OPERATIVO ANNUALE. POLITICHE CULTURALI – 2016, Regione Basilicata, Dipartimento Presidenza, Ufficio sistemi culturali e turistici. Cooperazione Internazionale, [allegato](#).

PST 2017-2022, *Piano Strategico di sviluppo del turismo, Italia paese per viaggiatori, Programma Attuativo Annuale 2017-18*, Mibact, 2018

XI RAPPORTO ANNUALE FEDERCULTURE 2015, *Cultura Identità Innovazione – La sfida per il futuro*, a cura di R. Grossi, 24Ore Cultura. In particolare: C. Bocci, M. Zucconi, *Cultura: non solo risorse finanziarie. La qualità progettuale per lo sviluppo dei territori*, pp. 177-186

XII RAPPORTO ANNUALE FEDERCULTURE 2016, *Impresa Cultura – Creatività Partecipazione Competitività*, Gangemi Editore, in particolare: C. Bocci, *Pianificazione Strategica e progettazione integrata per lo sviluppo a base culturale*, pp. 239-248; M. Zucconi, *Il cantiere di progettazione di Alberobello: esperienza vera di co-progettazione culturale pubblico privato, senza veli*, pp. 249-254.

XIII RAPPORTO ANNUALE FEDERCULTURE 2017, *Impresa Cultura – Gestione Innovazione Sostenibilità*, Gangemi Editore. In particolare: C. Bocci, *La gestione tra tutela e valorizzazione*, pp. 55-62; P. Petraroia, D. La Marca, *Per un'imprenditoria qualificata nella gestione di beni e servizi culturali*, pp. 67-80; L. Solima, V. Santoro, *Innovare la progettazione integrata. Prime riflessioni sull'Avviso pubblico Mibact-ANCI "Progettazione per la cultura"*, pp. 195-204.

REGIONE PIEMONTE 2010, [La programmazione negoziata con il territorio. Le intese istituzionali di programma sottoscritte con le province e gli accordi di programma \(2005-2009\)](#).

SCIACCHITANO E. (a cura di) 2012, *Primo colloquio sulla valorizzazione. Esperienza, partecipazione, gestione (Roma 12 ottobre 2011)*, in Quaderni della valorizzazione 2, Mibac, Roma.

SOLIMA L. 2018, *Management per l'impresa culturale*, Carocci.

TUBERTINI C. 2016, [L'assetto delle funzioni locali in materia di beni ed attività culturali dopo la legge 56/2014](#), in "Aedon", 1.

VETTORI N. 2017, [Il piano paesaggistico alla prova. I modelli della Toscana e della Puglia](#), in "Aedon", 1.

RIFERIMENTI NORMATIVI

Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*, Bruxelles, 22 luglio 2014 COM(2014) 477 final

Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società, Consiglio d'Europa - (cets no. 199) Faro, 27 ottobre 2005

D.C.P. Bologna, 10 dicembre 2012, n. 59, *Protocollo d'Intesa per la realizzazione di un sistema distrettuale per la cultura*

D. d. l. 25 marzo 2009, n. 395, *Norme per lo sviluppo culturale della Sicilia. Istituzione del sistema regionale dei distretti culturali*

D. G. R. Regione Campania, 30 settembre 2002, n. 4459, *Linee guida per la pianificazione territoriale regionale – L. R. 18 ottobre 2002, n. 26*

D. G. R. Regione Puglia, 10 febbraio 2010, n. 332, *Programma Op. Interregionale "Attrattori culturali, naturali e turismo" POIn 2007/2013 Programma Attuativo Interregionale "Attrattori Culturali, naturali e turismo" PAIn. DD.G.R. n. 180 17.02.2009 n. 830 13.05.2009. Avvio attività determinazioni assunte dal C.T.C.A. e dall'A.d.G. Integrazione e attuazione strategie PPA- Asse IV(SAC) e Piani Integrati Plurifondo (PIP).*

D.G.R. Regione Puglia, 27 novembre, 2012, n. 2476, *Legge regionale n. 23 del 3 agosto 2007. Riconoscimento definitivo del Distretto produttivo Puglia Creativa*

[Legge 29 luglio 2014, n.106](#) - *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, recante Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo*

L. R. Regione Abruzzo, 3 marzo 2005, n. 22, *Istituzione dei distretti culturali*

L. R. Regione Basilicata, 11 agosto 2015, n. 27, *Disposizioni in materia di patrimonio culturale, finalizzate alla valorizzazione, gestione e fruizione dei beni materiali ed immateriali della Regione Basilicata*

L. R. Regione Lombardia, 7 ottobre 2016, n. 25, *Politiche regionali in materia culturale - Riordino normativo*

L. R. Regione Marche, 9 febbraio 2010, n. 4, *Norme in materia di beni e attività culturali*

L.R. Regione Puglia, 3 agosto 2007, n. 23, *Promozione e riconoscimento dei distretti produttivi*

L. R. Regione Sardegna, 20 settembre 2006, n. 14, *Norme in materia di beni culturali, istituti e luoghi della cultura*

[Regolamento UE n.1295/2013](#) del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'11 dicembre 2013

SITOGRAFIA

distrettoculturaleopensource.blogspot.com/

<http://www.ecomuseovalledellaso.it/>

<http://www.fondazioneocariplo.it/it/progetti/arte/distretti-culturali/distretti-culturali.html>

<https://www.museimassacarrara.it/>

www.museipiceni.it/

www.museisenesi.org/

www.parchivaldicornia.it/it/

<http://www.picmediofriuli.it/?q=node/1>

<http://piilculturapuglia.it>

www.regione.piemonte.it/programmazione/web/informativa-e-pubblicazioni/pubblicazioni-settore-programmazione-negoziata.html

<http://www.regione.toscana.it/-/piano-della-cultura-2012-2015>

www.salentodimareedipietre.it/cose-il-sac/

www.terredisienalab.it/chi-siamo/terre-di-siena-lab

4.4 Crediti



MINISTERO
PER I BENI E
LE ATTIVITÀ
CULTURALI



Direttore generale Musei

Antonio Lampis

Direttore del Servizio II

Manuel Roberto Guido

Gruppo di lavoro DG Musei

Manuel Roberto Guido

Vito Lattanzi

Maria Sole Cardulli

Francesca Condò

Valeria Di Giuseppe Di Paolo

Fabio Pagano

Federica Zalabra

Annalisa Treglia

Commissione tecnica MuSST #2

Direzione generale Musei, Servizio II

Manuel Roberto Guido

Direzione generale Turismo, Servizio II

Francesco Tapinassi

Conferenza delle Regioni e delle province autonome

Gianni Torrenti

FEDERCULTURE

Claudio Bocci

UNIONCAMERE

Amedeo Del Principe

ANCI - Dipartimento cultura e turismo

Vincenzo Santoro

ICOM-Italia

Tiziana Maffei

ISTAT - Direzione centrale per le statistiche ambientali e territoriali

Fabrizio Arosio

Scuola dei beni e delle attività culturali e del turismo

Carla Di Francesco

Scuola di Specializzazione in Beni Naturali e Territoriali Sapienza Università di Roma

Paola Falini

Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Economia e Statistica "Cognetti de Martiis"

Enrico Eraldo Bertacchini

Le Linee Guida sono state elaborate da:



Gruppo di lavoro:

Umberto Croppi, responsabile di progetto

Luca Introini, coordinatore

Pietro Petrarola

Angela Tibaldi

Luglio 2018