



*Ministero dei beni e delle attività  
culturali e del turismo*

DIREZIONE GENERALE MUSEI  
SERVIZIO II  
GESTIONE E VALORIZZAZIONE DEI MUSEI E DEI LUOGHI DELLA  
CULTURA

*Si* Direttori dei Poli museali regionali  
LORO SEDI

CIRCOLARE N. *11*

MIBACT-DG-MU  
SERV\_II  
0002617 15/03/2016  
Cl. 28.00.00/4.59

*E.p.c.*  
Direttori dei Musei dotati di autonomia  
speciale

A tutti gli Istituti periferici

Segretario generale

Capo di Gabinetto

Ufficio stampa

LORO SEDI

*Allegati*

*Risposta al foglio del*

*Servizio N.*

OGGETTO: "MuSST. Musei e sviluppo dei sistemi territoriali" – Invito a presentare proposte.-

La Direzione generale Musei, nell'ambito delle attività di propria competenza, intende sostenere i Poli museali regionali nella promozione di reti territoriali, finalizzate alla progettazione partecipata di azioni di valorizzazione del patrimonio culturale, che possono essere estese anche ai musei dotati di autonomia speciale e agli altri Istituti del MiBACT.

L'iniziativa si inserisce nel quadro delle azioni finalizzate alla creazione del costituendo Sistema museale nazionale, la cui realizzazione dipende dalla capacità di connettere e valorizzare le diverse risorse culturali ed economiche locali nella prospettiva di una offerta integrata dei servizi di fruizione territoriale.

Al fine di facilitare la partecipazione all'iniziativa in discorso e di rendere omogenee le diverse proposte progettuali, sono stati predisposti i seguenti documenti allegati:

- "Invito a presentare proposte" (all. A);
- "Formulario" (all. B);
- "Glossario e parole chiave" (all. C).

Il primo documento illustra gli obiettivi dell'azione e contiene tutte le indicazioni utili alla stesura e alla presentazione delle proposte, le quali dovranno essere effettuate compilando l'apposito formulario. I principali concetti e assi teorici di riferimento sono illustrati nel terzo allegato, predisposto per meglio focalizzare la prospettiva progettuale anche in termini di parole chiave condivise.

Si confida nella più ampia e fattiva partecipazione degli Istituti in indirizzo nell'auspicio di un miglioramento delle possibilità di fruizione del patrimonio culturale italiano.-

*[Signature]*  
Il Direttore generale  
(arch. Ugo SORAGNI)

*[Signature]* VL



Allegato A

## MuSST

# Musei e sviluppo dei sistemi territoriali

### INVITO A PRESENTARE PROPOSTE

#### 1. Premessa

I musei e i luoghi della cultura statali sono parte della società produttiva e, dal momento che la fruizione del patrimonio culturale è parte integrante della crescita e dello sviluppo della società civile, hanno bisogno di essere sollecitati nella promozione di strategie di rete e nell'esercizio della sussidiarietà tra pubblico e privato.

Questa nuova identità del museo e del suo ruolo è definita dal decreto di organizzazione e funzionamento dei musei (Dm 23 dicembre 2014) e normata dal capo II del *Codice dei beni culturali e del paesaggio* intitolato ai "Principi della valorizzazione dei beni culturali".

In tale prospettiva, questa Direzione generale intende sensibilizzare e sostenere i Poli museali regionali in quanto attrattori culturali con una loro rilevanza strategica nell'ambito della costruzione del Sistema museale nazionale.

Del Sistema museale nazionale (SMN) potranno far parte tutti i musei di appartenenza pubblica o privata, ivi compresi i musei scientifici, i musei universitari e i musei demotnoantropologici, purché siano organizzati nel rispetto dell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.

Dato che è compito di questa Direzione generale promuovere lo sviluppo e la realizzazione del SMN, si vuole favorire l'avvio di un dialogo fra le diverse realtà museali pubbliche e private del territorio. In questo quadro, e in coerenza con le linee di policy definite dall'Amministrazione, si intende quindi incoraggiare i poli museali regionali esistenti nella promozione di reti locali che favoriscano la valorizzazione partecipata e la più ampia fruizione del patrimonio attraverso la creazione di percorsi culturali integrati.

Ai sensi del *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, la valorizzazione dei beni culturali si consegue mediante la "costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità" (art. 111). Questa impostazione, se da un lato si conforma ai principi e alle strategie della valorizzazione integrata territoriale del patrimonio culturale, dall'altro rispecchia il ruolo di centralità assunto dai cittadini nell'ambito dell'azione generale dello Stato.

Tali principi si sono affermati negli ultimi decenni come portato delle riflessioni e dei dibattiti che, a livello internazionale, hanno visto attribuire al patrimonio culturale un ruolo sempre più significativo nel quadro dei modelli di sviluppo fondati sulle peculiarità locali e sulla valorizzazione delle risorse endogene dei territori. E d'altra parte, gli obiettivi della riforma del MiBACT varata con il D.P.C.M. 171/2014 assegnano ai musei un compito sempre più centrale nel favorire dinamiche di partecipazione e di sensibilizzazione, che diano ai cittadini un ruolo attivo nella

*Allegato A- INVITO A PRESENTARE PROPOSTE*

creazione di meccanismi di condivisione e di salvaguardia del patrimonio culturale e del suo contesto territoriale.

La “Convenzione quadro del Consiglio d’Europa sul valore dell’eredità culturale per la società” (Faro, 2005), firmata dall’Italia nel 2013, definisce l’eredità culturale “un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione” (art. 2, lettera a).

La convenzione rappresenta un importante modello di riferimento nella costruzione di sinergie fra pubbliche istituzioni e portatori d’interesse, fra le espressioni della società civile che rispecchiano la definizione di “comunità di eredità” e sono chiamate a tutelare, valorizzare e trasmettere, con azioni di sostegno condivise, l’eredità culturale alle generazioni future.

L’azione della Direzione generale è pertanto orientata ad assicurare il proprio supporto operativo alle strategie di “sistema” e a sostenere la progettazione di buone pratiche indirizzate allo sviluppo culturale e turistico, che siano pienamente integrate con le infrastrutture presenti sul territorio e con i settori produttivi collegati, in un’ottica di valorizzazione condivisa di tutte le risorse che rappresentano l’identità di un’area.

Naturalmente questa finalità può essere raggiunta con risultati soddisfacenti se si alimentano le capacità di andare oltre le iniziative di promozione dei singoli musei e luoghi della cultura per sviluppare forme di valorizzazione integrata e di partecipazione culturale nella prospettiva di un coinvolgimento non solo degli “addetti ai lavori”, ma anche e soprattutto delle risorse territoriali e della collettività.

Di fatto, agire in un’ottica di promozione dei sistemi locali richiede di riconoscere nel territorio interlocutori attivi, il cui contributo è essenziale per fare del patrimonio un insieme non statico, ma “in divenire”, di beni e di significati da ricollocare in uno spazio sociale di scambio. Gli interventi sollecitati dovranno dunque includere progettazioni mirate all’ampliamento della consapevolezza delle potenzialità di sviluppo e di crescita contenute nell’idea di valorizzazione partecipata del patrimonio culturale.

## **2. Obiettivi dell’invito**

La Direzione generale Musei pubblica il presente invito al fine di:

- stimolare i Poli museali regionali a sostenere i musei e luoghi della cultura statali regolarmente aperti al pubblico nell’intraprendere azioni di promozione di forme innovative di valorizzazione e di partecipazione;
- sensibilizzare i destinatari dell’invito sull’importanza del Sistema museale nazionale sollecitando una progettazione che guardi al territorio e al contesto di riferimento in termini di potenziale risorsa alla costruzione di reti istituzionali e ibride capaci di soddisfare pienamente i bisogni e le attese dei fruitori;
- sostenere le realtà che hanno già intrapreso azioni di partenariato pubblico-privato in modo da garantire loro continuità, investendo sul capitale umano e riscattandole dal pericolo della dispersione delle competenze e dell’esperienza causato dall’episodicità;
- sostenere e incoraggiare forme di partenariato con soggetti pubblici e privati (ad esempio musei di rilevante interesse nazionale dotati di autonomia speciale, soprintendenze, parchi archeologici, enti locali, musei civici, fondazioni, università, centri di ricerca, associazioni, portatori d’interesse), tese alla creazione di servizi e/o sistemi innovativi e all’utilizzo di tecnologie avanzate;

Allegato A- INVITO A PRESENTARE PROPOSTE

- favorire la nascita di “comunità di pratica” che agevolino la trasferibilità di *expertise* progettuale ad altri futuri soggetti proponenti, pubblici e privati, ottimizzando l’uso delle risorse presenti sul territorio;
- comporre un repertorio di buone pratiche che possano fornire indicatori significativi per la ricerca e per l’operatività.

### 3. Soggetti ammissibili

L’invito si rivolge a tutti i Poli museali regionali cui afferiscono i musei e i luoghi della cultura rubricati nell’allegato A del DM 23 dicembre 2014 e s.m.i.

### 4. Progetti ammissibili

Ai fini dell’ammissibilità i progetti, a cura dei soggetti responsabili, devono rispondere a tre prerequisiti *indispensabili*:

- a) essere ideati e curati dal *personale interno* dell’istituzione proponente;
- b) articolarsi in quattro fasi fondamentali:

- *analisi preliminare*;
- *realizzazione* del progetto;
- *verifica in itinere* e *valutazione ex post* degli esiti;
- *diffusione e condivisione* dei risultati;

c) prevedere l’attivazione di rapporti di collaborazione e partenariato con altre organizzazioni del settore culturale oltre che con gli altri Istituti del MiBACT (ad esempio musei civici, altri luoghi della cultura statali come archivi e biblioteche), dell’istruzione (ad esempio università e centri di ricerca, scuole di ogni ordine e grado), del terzo settore e del settore privato (ad esempio fondazioni e associazioni, agenzie di promozione turistica e di sviluppo territoriale), in un’ottica di condivisione degli obiettivi e di reale integrazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali.

Particolare attenzione sarà accordata a quei progetti che prevedano una formazione *ad hoc* di personale interno all’Amministrazione e di tutti gli operatori culturali coinvolti (direttori di musei statali e civici, guide turistiche, volontari, liberi professionisti, personale in servizio presso amministrazioni pubbliche o private, mediatori culturali).

Fatti salvi i prerequisiti sopra indicati, rientrano nell’invito progetti che ricadano nelle seguenti tipologie:

- realizzazione di apparati informativi e comunicativi volti a migliorare la fruizione culturale di più musei e dei rispettivi contesti territoriali, valorizzando la dimensione materiale e immateriale del patrimonio diffuso sul territorio, attraverso il coinvolgimento dei destinatari nella fase ideativa e progettuale (ad esempio: integrazione dell’offerta di rete attraverso la progettazione partecipata di itinerari tematici e percorsi di visita sostenuti da servizi multifunzionali);
- azioni volte alla promozione e alla salvaguardia del patrimonio culturale e del suo contesto territoriale, con specifica attenzione per le realtà di interesse archeologico (ad esempio innovazione nelle forme di gestione e fruizione di siti anche non regolarmente aperti al pubblico, coinvolgimento di soggetti pubblici e privati nelle attività di gestione, promozione e fruizione culturale, anche attraverso l’organizzazione di occasioni pubbliche di divulgazione interdisciplinare dei risultati conseguiti, attività di “museum theatre”,



Allegato A- INVITO A PRESENTARE PROPOSTE

laboratori sperimentali, attività didattiche volte alla formazione e all'educazione al patrimonio);

- azioni finalizzate alla strutturazione o al consolidamento di forme di partenariato pubblico-privato funzionali al processo di crescita del Sistema museale nazionale, che sperimentino originali modalità di valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale e del suo contesto territoriale, e pervengano (anche attraverso l'organizzazione di incontri, seminari, tavoli tecnici, eventi pubblici) alla definizione ed elaborazione di uno studio di fattibilità condiviso, che contenga: (a) una relazione illustrativa generale; (b) una relazione tecnica; (c) una relazione economico-finanziaria;
- miglioramento delle funzioni di orientamento e accoglienza (ad esempio: progettazione partecipata di spazi dotati di strumenti di interpretazione funzionali alla fruizione integrata dei servizi culturali territoriali);
- progettazione e (ri)allestimento degli spazi espositivi esistenti (ad esempio: creazione di rimandi al museo diffuso e progettazione di aree espositive inclusive di testimonianze e narrazioni capaci di integrare il punto di vista degli *stakeholders* locali e dei destinatari);
- implementazione e messa a regime di nuovi servizi/programmi di mediazione e educazione al patrimonio (ad esempio, ideazione di percorsi di visita integrati come esito di un processo partecipato di formazione e co-progettazione condivisa anche con soggetti del terzo settore, presidi *slow food*, ecc.);
- realizzazione *ex novo* o riprogettazione dei sussidi di mediazione permanenti per la visita autonoma (ad esempio, predisposizione di sussidi utili a favorire il dialogo e l'interazione tra visitatori, anche ricorrendo alle nuove potenzialità della comunicazione digitale).

## 5. Progetti non ammissibili

- iniziative che rientrino già nella programmazione ordinaria dei soggetti proponenti;
- iniziative connesse alla realizzazione di mostre temporanee e "eventi";
- iniziative finalizzate alla realizzazione di prodotti/strumenti – basati anche sull'utilizzo di nuove tecnologie – che non siano parte di un processo più ampio e articolato di miglioramento dell'accessibilità culturale realizzato attraverso modalità partecipative e inclusive;
- studi e ricerche che non siano propedeutiche alla realizzazione di azioni concrete, finalizzate a produrre un cambiamento visibile nel rapporto con i visitatori (indicativamente, le attività di ricerca non devono incidere più del 20% sul budget complessivo del progetto);
- campagne pubblicitarie istituzionali o legate all'attività ordinaria, anche quando prevedano l'uso delle nuove tecnologie;
- iniziative realizzate interamente da concessionari esterni.

## 6. Criteri di valutazione

Una volta accertata l'ammissibilità dei progetti presentati, questi saranno selezionati sulla base dei seguenti criteri di valutazione:

### 6.1 . Coerenza e qualità progettuale (Max 40 punti)

La coerenza e la qualità progettuale rappresentano, indubbiamente, aspetti di particolare



rilevanza nella valutazione complessiva del progetto, e saranno definite a partire da una molteplicità di elementi, quali:

- a) contesto di riferimento del progetto (Max 10 punti) - La capacità di analizzare e descrivere il contesto sociale e territoriale di riferimento nel quale il progetto si inserisce e da cui dovrebbe trarre ispirazione. Tale analisi può essere condotta mediante una raccolta *ad hoc* di informazioni quantitative e qualitative, ma anche avvalendosi di ricerche già esistenti. L'analisi del contesto dovrà servire ad individuare, in via preferenziale, i partner e i destinatari delle azioni progettuali;
- b) architettura complessiva del progetto (Max 10 punti) - La descrizione del progetto dovrà essere adeguatamente sviluppata e corredata da strumenti e modalità esplicative che consentano una chiara illustrazione e comprensione della rispondenza tra obiettivi e risultati attesi, delle fasi operative, dei tempi di svolgimento necessari per il compimento di ciascuna fase, della ripartizione del lavoro, delle risorse e delle competenze interne ed esterne al progetto (ad esempio attraverso crono-programma, analisi dei punti di forza e di debolezza del progetto, struttura organizzativa, piano delle risorse occorrenti);
- c) formulazione efficace degli obiettivi progettuali e dei risultati attesi (Max 5 punti) - Particolare attenzione verrà prestata alla chiarezza con cui verranno formulati gli obiettivi (da cui deriverà l'effettiva possibilità di valutare l'efficacia del processo realizzativo e degli esiti), gli *output* (gli strumenti, le soluzioni, i dispositivi e i prodotti che rimarranno nella disponibilità dell'istituzione culturale e della collettività al termine del processo), gli *outcome* del progetto (ovvero l'impatto in termini di accessibilità e di partecipazione che nel medio termine si auspica di ottenere attraverso la realizzazione degli *output* del progetto). Gli *output* dovranno essere chiaramente definiti, riferiti a specifici obiettivi e misurati attraverso indicatori di risultato; gli *outcome* dovranno essere descritti tramite gli indicatori di impatto;
- d) coerenza fra gli obiettivi del progetto, i contenuti, le modalità, gli strumenti e le risorse (Max 15 punti).

## 6.2. Innovazione e trasferibilità (Max 20 punti)

Nella valutazione verrà considerata anche la capacità di innovazione del progetto (intesa nel senso più ampio) e la sua riproducibilità/trasferibilità nel contesto degli altri luoghi della cultura statali italiani. In particolare verranno valutati:

- a) Innovatività rispetto all'esistente (in relazione ai destinatari, alle procedure/modalità adottate, ai rapporti di partenariato, ai contenuti/attività) (Max 10 punti) - Per innovatività si intende la capacità di proporre soluzioni e scelte progettuali creative, qualitativamente consistenti, originali rispetto alle prassi e ai comportamenti esistenti nel contesto istituzionale e volte a soddisfare la soluzione del bisogno o del problema individuato. L'innovazione potrà riguardare aspetti diversi relativi alla tipologia e alle modalità di coinvolgimento dei destinatari, ai contenuti del progetto, alle modalità di realizzazione dello stesso, alle logiche di costituzione di partenariati e reti territoriali. In particolare, si richiederà di sviluppare soluzioni e modalità progettuali innovative per quanto riguarda le azioni messe a punto per diffondere e sensibilizzare gli attori del progetto e il contesto locale sugli scopi e gli obiettivi previsti, sui risultati delle sperimentazioni, sulle condizioni per rendere permanenti e sostenibili i servizi e le soluzioni previste dal progetto, o al contrario per modificare processi e comportamenti che si sono manifestati di ostacolo al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

- b) esemplarità e trasferibilità dell'esperienza in altri contesti (Max 5 punti) - Si intende la capacità del progetto di "essere utilizzato" e di "farsi utilizzare" in contesti e ambiti diversi da quello originario. Verrà riconosciuto particolare merito a quei progetti che potranno costituire delle buone prassi, i cui elementi di sperimentazione più significativi possano essere trasferiti attraverso l'elaborazione e la diffusione dei risultati fino all'applicazione concreta in contesti diversi.
- c) diffusione e condivisione dei risultati (disseminazione) (Max 5 punti) - Dovranno essere chiaramente elencati gli strumenti, le azioni, i canali, le risorse dedicate alla diffusione dei risultati e i principali destinatari cui è indirizzata l'attività di disseminazione.

### 6.3. Sostenibilità dell'iniziativa (Max 20 punti)

La sostenibilità riguarda la capacità di individuare risorse e condizioni di progettazione che aiutino il progetto a superare il rischio dell'episodicità e a generare ricadute che possano riverberarsi nei confronti sia del personale coinvolto, sia dei destinatari, attraverso la "patrimonializzazione" dell'esperienza derivante da un'auspicabile continuità dei processi e delle pratiche. Nello specifico verranno valutati:

- a) Analisi delle modalità previste per garantire la continuità dell'iniziativa (Max 5 punti) - Nel progetto dovranno essere indicate le risorse, le implicazioni di natura organizzativa e gestionale che possano far presupporre una continuità degli esiti, intesa sia come servizi e soluzioni permanenti e sostenibili, sia come attività, iniziative e servizi replicabili e reiterabili nel tempo.
- b) La capacità di coinvolgimento del personale dell'istituzione culturale e/o le ricadute formative per il personale (Max 5 punti) - Verrà valutata positivamente la presenza di fasi e attività di progetto che prevedano la realizzazione di percorsi formativi *ad hoc* rivolti al gruppo di lavoro (meglio se condivisi con gli eventuali partner di progetto) e il coinvolgimento più ampio del personale dell'istituzione culturale, al di là di coloro che hanno responsabilità diretta per il progetto.
- c) L'attivazione di rapporti di collaborazione e partenariato con organizzazioni del terzo settore e del settore privato (Max 10 punti) - Verrà valutata positivamente la capacità del soggetto responsabile di condividere gli obiettivi e l'approccio metodologico con soggetti terzi partner di progetto.

### 6.4. Efficiente ed efficace utilizzo delle risorse e valutazione dell'impatto (Max 20 punti)

La congruenza delle risorse economiche da impiegare nel progetto rispetto al complesso degli obiettivi e dei benefici attesi deve essere prevista e definita già nella fase progettuale, e verrà valutata attraverso una molteplicità di parametri:

- a) Congruità tra le risorse richieste, le azioni previste e l'impatto atteso (Max 5 punti) - La richiesta di contribuzione dovrà essere commisurata alle azioni e agli output previsti, nonché alla qualità dell'impatto atteso, esplicitati e misurati attraverso la presenza di specifici indicatori.
- b) Presenza e congruità di indicatori di valutazione rispetto ai risultati attesi e all'impatto dell'iniziativa (Max 10 punti) - Nell'impianto progettuale dovranno essere previsti indicatori di valutazione che consentano di verificare i singoli risultati attesi definiti sia sotto forma di azioni "salienti" nello svolgimento del progetto (ad esempio, numero di incontri di ideazione e progettazione realizzati, numero di attività laboratoriali svolte), sia sotto forma di strumenti,

Allegato A- INVITO A PRESENTARE PROPOSTE

soluzioni, dispositivi e prodotti (ad esempio, il numero e la tipologia dei sussidi di mediazione permanente realizzati) che rimarranno nella disponibilità dell'istituzione culturale e della collettività al termine del processo. Ai fini della valutazione del progetto, sarà particolarmente apprezzata la presenza di indicatori in grado di descrivere gli impatti che si intende generare in termini di accessibilità, partecipazione, miglioramento delle condizioni di fruizione e dell'esperienza di visita.

- c) Attenzione agli aspetti di impatto ambientale del progetto (Max 5 punti) - Verranno valutate, come elementi migliorativi del progetto eventuali soluzioni, tecniche e tecnologiche a basso impatto ambientale, che facciano ricorso al recupero, al riuso, al riciclo e alla rigenerazione nel processo di realizzazione delle azioni e negli esiti di progetto.

### 7. Risorse messe a disposizione

Il budget previsto per l'attuazione degli interventi ammessi a finanziamento ammonta a € **500.000,00**. Il finanziamento verrà erogato agli istituti proponenti mediante trasferimento di fondi sul Conto di Tesoreria o sul Conto di contabilità speciale, che dovrà obbligatoriamente essere indicato nella proposta di progetto (Allegato B).

### 8. Soglia massima e cofinanziamento

La soglia massima di finanziamento è di € **90.000,00** a progetto, IVA e ogni altro onere di legge inclusi.

Il progetto potrà prevedere eventuali contribuzioni economiche aggiuntive a carico dei partner di progetto per una più efficace realizzazione dell'intervento. La quota o le quote di cofinanziamento potranno essere ottenute anche tramite l'utilizzo di finanziamenti erogati da enti terzi (pubblici e privati) al soggetto proponente. In tale caso il budget dovrà essere riferito all'intero progetto, comprensivo delle attività realizzate dai partner, evidenziando quali voci sono a carico della DG-Musei.

### 9. Budget

Il Budget, che dovrà descrivere le forniture e i servizi previsti per la realizzazione dell'intero progetto, includendo quelle realizzate con eventuale cofinanziamento di altri soggetti, dovrà essere articolato per macro-voci dettagliate nelle singole voci di spesa. A titolo puramente esemplificativo, si fornisce la seguente tabella:

Voci di spesa dettagliate (alcuni esempi)	
<i>Forniture</i>	Acquisto di tecnologie strumentali, supporti paratestuali, materiali e attrezzature per allestimenti ...
<i>Servizi</i>	Studi e ricerche (queste attività non devono incidere più del 20% sul costo complessivo di progetto), predisposizione e realizzazione di percorsi formativi, co-progettazione e conduzione di percorsi di mediazione, attività di verifica e valutazione...

I costi indicati nel budget sono al lordo di IVA e ogni altro onere di legge.





## 10. Termini e modalità di partecipazione

La scadenza per la presentazione delle domande è fissata al **15 maggio 2016**.

## 11. Tempistica e durata dei progetti

L'esame dei progetti presentati verrà concluso entro il **30 giugno 2016**.

La realizzazione di tutte le attività previste dal progetto dovrà essere conclusa dagli istituti entro un anno dal ricevimento dei fondi.

La pianificazione temporale delle attività di progetto sarà descritta in un cronoprogramma, da allegare alla proposta di progetto, che definisca la sequenza delle attività, le priorità, le contemporaneità, le scadenze, i termini, etc. Nel cronoprogramma si terrà conto anche delle fasi relative alle attività endoprocedimentali per l'acquisizione dei beni e servizi, afferenti alla realizzazione dell'attività progettuale.

## 12. Come presentare la domanda

Al fine di partecipare all'invito i soggetti dovranno presentare apposita domanda, redatta su carta intestata dell'Istituto di appartenenza, firmata dal dirigente, indirizzata al Direttore generale Musei, allegando la Proposta di Progetto (Allegato B) compilata in tutte le sue parti. L'allegato B e il budget andranno firmati in originale in ogni pagina.

L'intera documentazione, inviata a mezzo raccomandata o consegnata a mano, dovrà pervenire entro e non oltre il **15 maggio 2016** al seguente indirizzo:

Ministero per i Beni e le Attività Culturali  
Direzione generale Musei  
Servizio II - Gestione e valorizzazione dei musei e luoghi della cultura  
Via di San Michele, 22 - 00153 Roma

Il plico dovrà contenere tutti i documenti originali sopra elencati e una copia degli stessi, in formato Pdf, su supporto digitale; dovrà inoltre essere contrassegnato dalla dicitura "*MUSST- Musei e sviluppo dei sistemi territoriali*".

Costituisce condizione di ammissibilità all'invito la presentazione di tutti i summenzionati documenti. Eventuali integrazioni documentali potranno essere inviate esclusivamente entro la data di scadenza dell'invito, e non verranno comunque richieste integrazioni successive.

È altresì condizione di ammissibilità la compilazione della Proposta di Progetto (Allegato B) in tutte le sue parti, con l'eccezione di quelle espressamente indicate come opzionali, nonché l'individuazione di un referente per il progetto e l'indicazione dei suoi recapiti telefonici ed e-mail.

## 13. Assistenza

Ulteriori informazioni relative al presente invito, nonché il modulo della domanda di partecipazione, in formato word, sono disponibili sul sito Internet: [www.musei.beniculturali.it](http://www.musei.beniculturali.it)

È stato inoltre predisposto un Glossario (Allegato C) per offrire ai soggetti proponenti indicazioni utili alla predisposizione dell'ipotesi progettuale e alla compilazione della domanda di partecipazione- Nel Glossario sono elencati termini e concetti chiave quali ad esempio: *Accessibilità; Analisi del contesto; Comunità di pratica e comunità di eredità; Destinatari;*

Allegato A- INVITO A PRESENTARE PROPOSTE

*Documentazione, verifica e valutazione; Finalità e obiettivi; Indicatori; Partecipazione culturale; Progettazione partecipata; Reti e sistemi; Sviluppo culturalmente sostenibile.*

Per informazioni e chiarimenti è possibile contattare:

Direzione generale Musei - Servizio II

Segreteria: tel. 06.6723.4960/4963;

email: [dg-mu.servizio2@beniculturali.it](mailto:dg-mu.servizio2@beniculturali.it)

Dott. Vito Lattanzi: tel. 06 67234992; e-mail [vito.lattanzi@beniculturali.it](mailto:vito.lattanzi@beniculturali.it)

Dott.ssa Maria Pia Scoppola: tel. 06 67234920; e-mail [mariapia.scoppola@beniculturali.it](mailto:mariapia.scoppola@beniculturali.it)

#### **14. Commissione di selezione**

La commissione per la selezione delle proposte progettuali ammesse a finanziamento sarà costituita dalla DG-Musei, e sarà composta da esperti interni e esterni al MIBACT che abbiano specifica e documentata esperienza sul tema del presente invito.

Le decisioni della commissione, nonché le sue metodologie di lavoro, sono inappellabili e insindacabili. È facoltà della commissione non aggiudicare in tutto o in parte i finanziamenti qualora gli elaborati presentati non siano ritenuti soddisfacenti in relazione ai criteri di valutazione.

#### **15. Valutazione *in itinere* e verifica**

Al fine di accompagnare il progetto nelle sue diverse fasi e verificarne la corretta esecuzione ciascun Polo museale regionale costituirà un "Gruppo di valutazione e verifica", presieduto dal Direttore del Polo e composto: da un rappresentante della Dg-Musei, dal responsabile del progetto, dai referenti dei diversi partner coinvolti. Il Gruppo di valutazione e verifica si riunirà, su convocazione del Direttore o su richiesta del responsabile del Servizio II della Dg-Musei, almeno nelle fasi di avvio, verifica dello stato di avanzamento e completamento del progetto.

A conclusione del progetto l'istituto dovrà presentare una relazione finale con i risultati delle attività di monitoraggio e valutazione effettuate secondo i criteri indicati nel presente invito. Ciò permetterà a questa Dg-Musei di verificare:

a) a livello di singolo progetto:

- la coerenza fra la progettazione e la realizzazione;
- il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- l'uso delle risorse in relazione alle azioni progettuali;
- la tempistica;
- l'impatto sui destinatari;
- l'innovazione e la trasferibilità del progetto;
- la crescita di *capacity building* del personale interno;
- la sostenibilità del progetto.

b) a livello dell'azione complessiva, sulla totalità dei progetti selezionati:

- il perseguimento degli obiettivi istituzionali della DG-Musei;
- l'impatto complessivo dell'iniziativa;
- le soluzioni e le buone pratiche emerse;
- le criticità e le difficoltà di realizzazione.





Ministero  
dei beni e delle  
attività culturali  
e del turismo

Direzione generale Musei



Musei e  
sviluppo  
dei sistemi  
territoriali

*Allegato A- INVITO A PRESENTARE PROPOSTE*

Si chiede pertanto fin d'ora la collaborazione delle strutture interessate nel fornire i dati necessari, che potranno essere raccolti, oltre che dai singoli rapporti di valutazione, anche tramite interviste, dal vivo o telefoniche, effettuate dai valutatori esterni sia durante che al termine del progetto.

#### **16. Disseminazione e condivisione dei risultati**

La DG-Musei si riserva il diritto di esporre gli elaborati progettuali e le immagini dei progetti ritenuti più significati e realizzati, farne oggetto di analisi nel corso di giornate di studio, nonché di pubblicarli (anche su siti Internet istituzionali), senza alcun onere ulteriore nei confronti degli autori, al fine di disseminare le buone pratiche raccolte. A tal fine i soggetti partecipanti dovranno assicurare in ogni fase che gli elaborati inviati o le immagini non ledono diritti di terzi. Il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo non risponde di eventuali plagii o dichiarazioni mendaci.



Allegato B

**MuSST**

## Musei e sviluppo dei sistemi territoriali

PROPOSTA DI PROGETTO

**A cura del Soggetto Responsabile (Polo museale regionale):**

Denominazione soggetto responsabile:

Codice Fiscale:

Conto di Tesoreria / Conto di contabilità speciale:

Indirizzo della sede legale:

Titolo Progetto:

Luoghi di svolgimento del progetto:

N. Soggetti della Partnership (incluso Soggetto Responsabile):

Durata del progetto (mesi):

Responsabile del progetto:

Il Soggetto Responsabile \_\_\_\_\_

nella persona del Dirigente \_\_\_\_\_

- dichiara la propria accettazione dell'intera procedura e delle facoltà che la DG-Musei si riserva;
- si impegna a implementare il progetto nelle modalità descritte nella Proposta di Progetto;
- dichiara che il progetto è stato predisposto d'intesa con la Direzione regionale o la Direzione generale competente.

Luogo e data \_\_\_\_\_

Timbro e firma del Dirigente

Riservato alla Direzione generale Musei:

Protocollo n. \_\_\_\_\_

Data timbro postale \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Data ricezione \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

*La Proposta di Progetto deve essere compilata obbligatoriamente in tutte le sue parti, salvo diversamente indicato*

*Il formulario in formato word/Pdf è scaricabile dal sito: [www.musei.beniculturali.it](http://www.musei.beniculturali.it)*

## 1. LUOGHI DI SVOLGIMENTO DEL PROGETTO

### 1.1. Informazioni Generali

Nel caso di più luoghi coinvolti o di sedi distaccate aggiungere più schede

Denominazione museo e/o luogo della cultura	
Indirizzo (Via, n°, Città, C.A.P.:	
Tel Istituto	
Fax Istituto	
Sito internet	
Tipo (es: museo, pinacoteca, galleria, monumento, area archeologica, complesso monumentale ecc)	
Direttore	
Orario giornaliero di apertura al pubblico (medio)	
N° giorni di apertura annui	
Nominativo e ruolo del referente	
Telefono referente	
E-Mail referente	
Risorse umane interne impiegate nel progetto(indicare il n. di persone coinvolte, i nominativi e le qualifiche)	

### 1.2. Descrizione delle finalità del Soggetto Responsabile e dei suoi principali ambiti di attività

Max 2000 caratteri (spazi inclusi)

### 1.3. Esperienza pregressa in progetti nell'ambito oggetto dell'invito

Max 2000 caratteri (spazi inclusi)

#### 1.4. Altri Soggetti partecipanti al progetto (opzionale)

Completare la seguente scheda per ciascuno dei Soggetti della Partnership (escluso il Soggetto Responsabile). Aggiungere altre schede qualora necessario.

Soggetto della Partnership n.

Ragione Sociale	
Codice Fiscale / Partita IVA	
Data di Costituzione	
Forma giuridica	
Indirizzo della sede legale	
Nominativo e ruolo della persona di contatto	
Telefono	
E-Mail	
Sito internet	
Risorse umane (indicare il n. di persone coinvolte, i nominativi e le qualifiche)	
Descrizione delle finalità dell'organizzazione e dei suoi principali ambiti di attività Max 2000 caratteri (spazi inclusi)	
Precedenti esperienze di collaborazione con gli altri Soggetti della Partnership Max 1000 caratteri (spazi inclusi)	
Esperienze pregresse in progetti nell'ambito oggetto dell'invito Max 1000 caratteri (spazi inclusi)	
Ruolo assunto nel progetto	
Nome del legale rappresentante	
Data	
Timbro e firma del legale rappresentante, a conferma del rapporto di partnership con il Soggetto Responsabile per il progetto proposto e della veridicità delle informazioni riportate.	

NB. Per ognuna delle voci che vanno dal punto 2.3 al punto 3 si consiglia di consultare con attenzione i criteri di valutazione esplicitati nell'invito a presentare proposte (Allegato A) e il glossario dei termini chiave (Allegato C)

B

## 2. IL PROGETTO

### 2.1. Dati Generali

Titolo	
Durata del progetto (mesi)	
Costo totale del progetto (deve coincidere con quanto indicato al punto 3)	

Il Costo totale del progetto è finanziato come segue:

Contributo richiesto alla DG-Musei:		
Eventuale co-finanziamento monetario (euro):		
Descrizione fonti co-finanziamento:	<b>Fonte di finanziamento</b>	<b>Ammontare (euro)</b>

### 2.2. Sintesi del progetto

Max 2500 caratteri (spazi inclusi)

### 2.3. Analisi del contesto di riferimento

Max 5000 caratteri (spazi inclusi)

Descrivere il contesto territoriale e sociale, le ragioni del progetto, i bisogni a cui si intende offrire risposta e il contesto istituzionale

### 2.4. Obiettivi del progetto

Max 4000 caratteri (spazi inclusi)

Descrivere gli obiettivi che il progetto intende raggiungere e le strategie di intervento che si prevede di adottare

## 2.5. Destinatari diretti e/o indiretti

Max 1000 caratteri (spazi inclusi)

Specificare la tipologia dei beneficiari diretti e/o indiretti degli interventi proposti, indicando ove possibile l'ordine di grandezza dei gruppi a cui si rivolge il progetto

## 2.6. Descrizione delle fasi di lavoro e delle attività previste dal progetto

Max 4000 caratteri (spazi inclusi)

Descrivere le fasi di lavoro (analisi di contesto, formazione, attuazione, valutazione, disseminazione...), le attività che si intendono realizzare e la metodologia applicata in maniera dettagliata, sottolineandone eventuali caratteristiche innovative

## 2.7. Cronoprogramma\*

Descrivere la pianificazione temporale delle attività di progetto, definendone la sequenza, le priorità, le contemporaneità, le scadenze, i termini, etc.

	mese 1	mese 2	mese 3	mese 4	mese 5	mese 6	mese 7	mese 8	mese 9	mese 10	mese 11	mese 12
Attività 1												
Attività 2												
Attività 3												
Attività 4												

\* Nel cronoprogramma si dovranno segnalare anche le fasi relative alle attività endoprocedimentali per l'acquisizione dei beni e servizi, affluenti alla realizzazione dell'attività progettuale (es: Predisposizione bandi/disciplinari, Pubblicazione bandi, Richiesta offerte, Individuazione del/degli affidatari/o, Affidamento incarichi, Studi e indagini preliminari, Progettazione partecipata, Realizzazione di servizi, supporti, programmi di mediazione, Valutazione ecc).

## 2.8. Risultati e impatti attesi e attività di monitoraggio previste in relazione agli obiettivi

Obiettivi	Risultati e impatti attesi*	Indicatori di risultato	Indicatori di impatto

\* Per ciascun obiettivo possono essere indicati più risultati attesi, così come possono essere previsti diversi impatti.

## 2.9. Sostenibilità e continuità dell'iniziativa

Max 2000 caratteri (spazi inclusi)

Descrivere le modalità attraverso le quali verrà garantita la sostenibilità futura dell'iniziativa, per assicurare la continuità delle azioni nel tempo

## 3. BUDGET

(aggiungere righe se necessario)

	Voce di spesa dettagliata	Forniture	Servizi	Quantità	Costo complessivo (in Euro)	% sul costo totale
<b>TOTALE COSTI</b>						

Si rammenta che le attività di studio e ricerca non devono incidere più del 20% sul costo complessivo di progetto.

Il budget deve essere compilato con riguardo a tutte le attività di progetto, includendo quelle realizzate con eventuale cofinanziamento di altri soggetti.

I costi indicati nel budget sono al lordo di IVA e ogni altro onere di legge.

## Allegato C

# MuSST – Musei e Sviluppo dei Sistemi Territoriali

## GLOSSARIO E CONCETTI CHIAVE

*Accessibilità; Analisi del contesto; Comunità di pratica e comunità di eredità; Destinatari; Documentazione, verifica e valutazione; Finalità e obiettivi; Indicatori; Partecipazione culturale; Progettazione partecipata; Reti e sistemi; Sviluppo culturalmente sostenibile.*

### Accessibilità

Le *Linee guida per la comunicazione nei musei*, elaborate da E. Sciacchitano e C. Da Milano e pubblicate nella nuova serie della collana “Quaderni della valorizzazione di questa Direzione generale, ricollegandosi ai più recenti studi sulla fruizione museale connettono il tema dell’accessibilità a quello della partecipazione e della rappresentazione. “Lo sviluppo dell’accesso – scrivono le autrici nel volume citato - è un modello di policy che affonda le sue radici nell’Europa degli anni cinquanta e sessanta, quando si afferma l’idea di stampo *welfarista* della “democratizzazione della cultura”. Il suo obiettivo è di garantire pari opportunità di accesso alla cultura attraverso l’individuazione di specifici gruppi sottorappresentati, la messa a punto di attività/programmi finalizzati a promuoverne la partecipazione, e la rimozione di specifiche barriere, siano esse fisiche, intellettuali, culturali/attitudinali o finanziarie. Tradizionalmente, le problematiche di accesso sono per lo più associate alle barriere architettoniche e finanziarie (che peraltro rappresentano ancora oggi uno dei principali ostacoli alla partecipazione, soprattutto nel caso delle fasce di utenza “svantaggiate”), mentre solo di recente si è prestata maggiore attenzione a tipologie più “immateriali”, quali ad esempio le barriere sensoriali e cognitive, le barriere culturali (gli interessi, le esperienze di vita), attitudinali (la cultura e l’atmosfera complessiva di un’istituzione) e tecnologiche (mancato utilizzo delle ICT per potenziare l’accesso all’offerta culturale), le percezioni dei “non pubblici” (es. percezione delle istituzioni culturali come luoghi esclusivi, riservati a persone colte e sofisticate; rifiuto di determinate forme di espressione culturale, ritenute di scarso interesse o offensive; bassa priorità accordata alla partecipazione culturale)” (pp. 29 sgg.).

Il tema dell’accessibilità museale è dunque intimamente connesso a quello della partecipazione (cfr. la voce “partecipazione” in questo *Glossario*) e deriva dalle sfide poste dalla diversità culturale alla società politica contemporanea e alle sue istituzioni pubbliche. L’accessibilità museale è: (a) accessibilità dei luoghi (un concetto olistico che collega le potenzialità, anche se residue, della persona alle modalità di accoglienza del luogo in cui vive); (b) accessibilità sensoriale (l’utilizzo dei cinque sensi nel campo espositivo); (c) accessibilità cognitiva e culturale (fare cultura significa far comprendere e comprendere, insieme, l’oggetto mostrato ed il suo rapporto con chi lo vede). La comunicazione accessibile nei musei deriva dalla nostra capacità di osservare, conoscere e relazionarsi con l’altro (conoscere le definizioni minimali di disabilità, di inclusione, i sistemi di approccio, ecc.) (per approfondimenti si veda: ICOM – Italia Commissione Tematica “Accessibilità Museale”. Pagina Fb: <https://www.facebook.com/pages/ICOM-Italia-Commissione-Accessibilit%C3%A0-museale/156833421128629>)

Le politiche di sviluppo dell'accesso, per quanto fondamentali, troppo spesso sono interpretate come processo unidirezionale: le istituzioni "aprono le porte" a pubblici diversi da quelli tradizionali, perché possano godere di una cultura o di un patrimonio "dato", che sino a quel momento non erano in grado di comprendere e apprezzare. Esse rappresentano dunque solo il primo passo verso strategie più articolate di inclusione sociale e culturale.

### Analisi del contesto

L'analisi del contesto territoriale e culturale nel quale si inseriscono le azioni progettuali e da cui dovrebbe trarre ispirazione il progetto rappresenta un prerequisito per l'impostazione di una progettazione coerente, attenta ed efficace nell'individuare bisogni e istanze specifiche a cui il progetto può dare risposta. Il territorio va interpretato non come *ambiente* ma in termini di *paesaggio culturale*, cioè quale forma visibile della storia, spazio di accumulazione delle risorse culturali generate dal secolare succedersi delle attività sociali. Il contesto, così, assume un'importanza primaria nel progetto e il sistema di relazioni cui intende dare respiro diviene un valore culturale di per sé, chiarisce e incrementa il significato dei singoli elementi. E' assolutamente necessario, dunque, che il progetto sia preceduto da un'indagine preliminare sul territorio, che analizzi:

- il paesaggio produttivo locale;
- la composizione socio-culturale degli abitanti e i loro bisogni;
- il sistema di circolazione di beni e servizi;
- i diversi luoghi antropologici esistenti (piazza, mercati, ritrovi, parrocchie, circoli...);
- gli istituti socio-culturali (altri musei e luoghi della cultura, scuole, biblioteche, cinema, teatro);
- il sistema di comunicazione e di informazione locale;
- le infrastrutture turistiche;
- l'associazionismo locale.

Idealmente, il lavoro di analisi del contesto si dovrebbe articolare in:

- a) una raccolta e organizzazione di dati e informazioni capaci di descrivere, anche in termini squisitamente qualitativi, il contesto sociale e culturale che caratterizza il territorio di appartenenza, focalizzando l'attenzione sul grado di partecipazione e di coinvolgimento della collettività nell'offerta culturale dell'istituzione proponente, sulla presenza di specifiche e significative categorie di utenza (giovani, anziani, stranieri residenti, famiglie, portatori di disabilità, etc.) estranee o non ancora coinvolte, sull'individuazione di barriere all'accesso o di fattori di disincentivazione alla partecipazione;
- b) l'individuazione dei bisogni a cui il progetto intende dare risposta (le ragioni del progetto), anche in base al lavoro di ricerca e di analisi di cui al punto a);
- c) una mappatura e lettura critica di risorse (intese come risorse umane e finanziarie, ma anche come esperienze pregresse, documenti programmatici, spazi disponibili...) e vincoli (questi ultimi intesi non come "problemi", ma come dati di realtà e criteri regolatori del progetto) del soggetto proponente e dei suoi eventuali partner, in modo da declinare l'ipotesi progettuale in relazione alla specifica realtà istituzionale.

Quanto più tali elementi sono approfonditi, tanto più il progetto sarà efficace e pertinente.

### **Comunità di pratica e comunità di eredità**

Le comunità di pratica - secondo la definizione fornita da J. Lave e E. Wenger, *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press 1991 - sono gruppi che, attraverso l'interazione costante e un continuo apprendimento alimentato e condiviso dai singoli componenti/attori, si pongono come obiettivo lo sviluppo di conoscenze organizzate e di qualità in un ambito di interesse comune e in un'ottica di reciprocità. Nell'ambito oggetto del bando, la comunità di pratica può essere descritta come una comunità professionale composta – ad esempio i responsabili dei servizi educativi e gli educatori nei musei, i docenti di scuola e delle agenzie formative del territorio, i mediatori, gli operatori turistici e del marketing territoriale – che si riconosce, al di là delle diverse curvature disciplinari, in una vocazione condivisa e in un'operatività tese a favorire lo sviluppo di forme innovative di partecipazione culturale (cfr. anche la voce “Progettazione partecipata” in questo *Glossario*).

Il concetto, nel contesto dei processi di patrimonializzazione, si riconnette ai contenuti della *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società* (Faro, 2005). Per gli scopi di questa Convenzione, firmata dall'Italia nel 2013, infatti, “l'eredità culturale è un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione. Essa comprende tutti gli aspetti dell'ambiente che sono il risultato dell'interazione nel corso del tempo fra le popolazioni e i luoghi” (art. 2, lettera a). L'espressione “eredità culturale”, adottata nella traduzione italiana per evitare confusioni o sovrapposizioni con la definizione di patrimonio culturale di cui all'art.2 del Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 - Codice dei beni culturali e del paesaggio, interpreta gli sviluppi più recenti della nozione olistica di patrimonio materiale e immateriale che è all'origine del movimento museale dell'ultimo quarto del Novecento, un movimento nel quale la partecipazione della società civile alle politiche del patrimonio ha di fatto dato concretezza alla nozione di “comunità di eredità” (*heritage community*), contemplata dall'art. 2b della medesima Convenzione di Faro: “un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future”.

Gli attori delle pratiche partecipate di valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale oggi non sono più solo i musei, ma anche una pluralità di soggetti appartenenti al cosiddetto terzo settore e a tradizionali associazioni a forte vocazione territoriale (Club Alpino, Lega Ambiente, *Slow Food*, ecc.), che incoraggiano i musei a costruire ponti e relazioni con il territorio in funzione di reti e sistemi protagonisti della società produttiva. La necessità di connettere le pratiche partecipate di valorizzazione del patrimonio con lo sviluppo sostenibile e le strategie di promozione del turismo culturale – ben rappresentata nell'art. 112 del *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, laddove si richiama il principio di sussidiarietà tra pubblico e privato - è parte integrante dello spirito del presente bando, che guarda ai compiti assegnati ai direttori dei poli museali regionali come fondamentale volano del costituendo Sistema Museale Nazionale,

### **Destinatari**

“Il rapporto (o il non rapporto) tra le persone e il museo può assumere gradi di intensità diversi consentendo di configurare categorie di pubblico differenziate. In particolare si distinguono pubblici centrali o abituali, pubblici occasionali, pubblici potenziali, non pubblico.

I *pubblici centrali* sono composti da consumatori e fruitori caratterizzati da un rapporto di conoscenza, assiduità e coinvolgimento nei confronti di un determinato prodotto o servizio culturale. Si contraddistinguono, inoltre, per i bassi “costi di attivazione” nei confronti dell’esperienza di visita, nel senso che il loro coinvolgimento rispetto a una determinata proposta culturale non richiede l’abbattimento di barriere di natura culturale, sociale e percettiva. I principali ostacoli legati alla fruizione riguardano semmai la disponibilità di tempo libero e la rigidità degli orari di apertura spesso non compatibili con i ritmi personali e lavorativi. Esistono, inoltre, barriere economiche legate ai costi cumulativi che si devono sostenere a livello individuale e familiare.

I *pubblici occasionali*, a differenza di quelli centrali, sono caratterizzati da un rapporto saltuario e incostante nei confronti del museo; la frequenza è spesso determinata da situazioni straordinarie (gli eventi cosiddetti “blockbuster” o “imperdibili” come le mostre di grande richiamo, le “notti bianche” oppure la visita a musei e monumenti in occasione di trasferte per turismo). Si tratta di un pubblico con “costi di attivazione” medi in cui il processo di consumo può essere “frenato” anche da ostacoli di natura culturale (ad esempio, un’inadeguatezza percepita nei confronti di proposte complesse o ritenute particolarmente impegnative come quelle riguardanti i linguaggi del contemporaneo). Spesso si tratta di persone che lamentano una difficoltà a trovare le informazioni in merito all’offerta culturale del territorio.

I *pubblici potenziali* sono costituiti da tutte quelle persone che attualmente non visitano e non fruiscono del sistema di offerta del museo, anche se potenzialmente potrebbero essere interessati a farlo. La “lontananza” dal museo può essere la risultante di un quadro variegato di motivazioni costituito prevalentemente da barriere di natura culturale, sociale, economica e fisica. Rispetto a questi pubblici diventa quindi molto importante valutare, caso per caso, i reali fattori di incentivo e disincentivo. Si tratta di pubblici caratterizzati da elevati costi di attivazione, ma che potrebbero essere “avvicinati” attraverso opportune strategie di partecipazione, mediazione e marketing.

Quando si parla, infine, di *non-pubblico* si fa riferimento alla fascia di non utenti del museo più “lontana” e difficilmente intercettabile in primis per mancanza di interesse. A differenza del pubblico potenziale, nell’immediato, il non-pubblico non sembra coinvolgibile attraverso forme di incentivazione specifiche o una maggiore efficacia nella mediazione e comunicazione culturale. Il loro avvicinamento alla cultura sembra semmai esplorabile attraverso politiche culturali e percorsi educativi da progettarsi nell’ambito delle principali agenzie formative quali la scuola e la famiglia e i cui risultati possono essere valutati nel medio e lungo termine” (A. Bollo, “50 sfumature di pubblico e la sfida dell’audience development”, in: *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, a cura di F. De Biase, Franco Angeli, Milano, 2014, cit. in E. Sciacchitano e C. Da Milano, *Linee guida per la comunicazione nei musei*, p. 47)

### **Documentazione, verifica e valutazione**

La *documentazione* (lasciare traccia e memoria di ogni azione del progetto), la *verifica* (acquisire, attraverso elementi certi e oggettivi, dati e informazioni organizzati relativamente a un determinato fenomeno) e la *valutazione* (comporre un bilancio critico e motivato, ovvero interpretare il contributo inteso come risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto – e definire quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell’istituzione o del progetto) sono azioni imprescindibili e basilari di ogni progetto.



Precondizione per un buon processo di verifica e valutazione è la chiara esplicitazione degli obiettivi e dei risultati attesi, perché su di essi si concentreranno le attività di raccolta delle informazioni e di valutazione delle stesse.

Per quanto riguarda la valutazione *in itinere* del processo, nell'ambito del presente bando dovrà essere prestata particolare attenzione al coinvolgimento e alla partecipazione dei destinatari nella fase ideativa e progettuale, così come agli aspetti di attivazione di rapporti di collaborazione e partenariato con altri soggetti pubblici e privati volti a garantire le migliori condizioni di realizzazione e sostenibilità del progetto.

Quanto alla valutazione *ex post* degli esiti, essa dovrà considerare i diversi aspetti che consentono di definire e misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi del progetto (cfr. "indicatori di impatto" in questo *Glossario*). Qualora il progetto porti alla realizzazione di specifici dispositivi o attività di comunicazione e mediazione interna, dovranno essere realizzati studi o indagini volte a verificare il loro grado di utilizzo e il livello di comprensione e partecipazione da parte dei destinatari.

### **Finalità e obiettivi del progetto**

Le *finalità* sono le "grandi mete" entro cui si colloca il progetto (ad esempio, educare i cittadini in formazione alla conoscenza e all'uso consapevole del patrimonio culturale; offrire agli insegnanti uno stimolo alla riflessione e alla rilettura della prassi didattica). Le finalità non sono da confondere né con gli obiettivi, traguardi specifici e "misurabili", né con i presupposti di un progetto (ad esempio, considerare il patrimonio risorsa per il dialogo interculturale).

Stabilire gli *obiettivi* è il cuore dell'azione progettuale, e dunque la massima attenzione deve essere posta nella loro individuazione secondo il criterio cardine del "principio di realtà", in quanto gli obiettivi devono essere *perseguibili, coerenti, generativi, verificabili e valutabili*.

Essi vanno individuati con riferimento sia alle conoscenze (*sapere*), le abilità (*saper fare*) e i comportamenti (*saper essere*) che si intende promuovere nei destinatari, sia alle ricadute attese a livello istituzionale (ad esempio, la valorizzazione delle competenze del personale di un museo in relazione ai "nuovi pubblici" e al potenziale interculturale delle collezioni; la diversificazione della programmazione culturale ed educativa; lo sviluppo di piani di azione per le politiche di accesso e partecipazione) e all'impatto sulle strategie di interpretazione e di mediazione del patrimonio.

### **Indicatori**

Con il termine "indicatore" intendiamo una variabile (quantitativa o qualitativa) in grado di rappresentare sinteticamente un fenomeno e riassumerne l'andamento; gli indicatori dunque servono a tradurre in elementi osservabili e misurabili i criteri di valutazione individuati. In relazione alla tipologia dei progetti presentati si dovrà distinguere tra indicatori di risultato e indicatori di impatto.

*Indicatori di risultato*: riguardano gli *output* del progetto e permettono di verificare se e in quale misura le azioni previste hanno prodotto i risultati attesi. Ad esempio, il numero complessivo di persone coinvolte, il numero di persone coinvolte appartenenti a specifiche categorie di utenza, il numero di incontri di progettazione realizzati, il numero di attività laboratoriali realizzate, il numero e la tipologia delle attività di formazione e di aggiornamento professionale indirizzate al personale dell'istituzione proponente e degli eventuali partner di progetto, il numero e la tipologia di materiali e dispositivi comunicativi realizzati, il numero e la tipologia dei sussidi di mediazione

permanente realizzati, il grado di soddisfazione e di partecipazione delle persone coinvolte nel progetto.

*Indicatori di impatto:* riguardano gli *outcome* del progetto e permettono di verificare se e in quale misura l'insieme dei risultati ottenuti abbiano prodotto il raggiungimento degli obiettivi; esprimono, cioè, l'impatto che il progetto produce sui destinatari e sulla collettività. Come già ricordato, gli impatti dovranno riguardare effetti percepibili e non temporanei riguardanti l'accessibilità, la partecipazione e il miglioramento delle condizioni di fruizione e dell'esperienza di visita. L'utilizzo di indicatori di impatto richiede, molto sovente, la disponibilità di dati e informazioni che possono essere ottenute solo attraverso una specifica e puntuale attività di ricerca e monitoraggio. Ad esempio, l'impatto in termini di una maggiore presenza nel museo di una specifica categoria utenza può essere rilevata attraverso una ricerca sul pubblico, oppure il miglioramento delle condizioni di utilizzo e di comprensione di sussidi alla visita può essere valutato attraverso metodologie qualitative come i *focus group* e le indagini osservative (Cfr. C. Da Milano e E. Falchetti, a cura di, *Storie per i Musei, Musei per le Storie*, Nepi (VT), Vetrani editore, 2014, pp. 101-110, <http://www.diamondmuseums.eu/downloads/Handbook-Italian.pdf>; A. Bollo, *Measuring museum impact, LEM-The Learning museum*, report 3, 2013, <http://online.ibc.regione.emilia-romagna.it/l/libri/pdf/LEM3rd-report-measuring-museum-impacts.pdf>)

### **Partecipazione culturale**

Diversamente dallo sviluppo dell'accesso (cfr. la voce "accessibilità" in questo *Glossario*), che pone l'enfasi sul "consumo" culturale, le politiche di promozione della partecipazione (ai processi decisionali, ai processi creativi, alla costruzione dei significati...) riconoscono nei pubblici di riferimento degli *interlocutori attivi*, coinvolti attraverso una gamma di pratiche che vanno dalla consultazione, a forme "leggere" ed episodiche di coinvolgimento; da una costruzione condivisa di significati sollecitata dalla mediazione, fino a una vera e propria progettazione partecipata. Come indicato nelle già citate *Linee guida per la comunicazione nei musei*, "per mettere a punto strategie più articolate di inclusione sociale e culturale è dunque necessario che alle politiche di sviluppo dell'accesso si affianchino quelle di promozione della partecipazione (ai processi decisionali e creativi, alla costruzione dei significati), che riconoscono nei pubblici di riferimento degli interlocutori attivi, coinvolti attraverso una gamma di pratiche che vanno dalla consultazione a forme "leggere" ed episodiche di coinvolgimento, da una costruzione condivisa di significati sollecitata dalla mediazione fino a una vera e propria progettazione partecipata. Si tratta di principi ormai riconosciuti anche nei documenti ufficiali di associazioni internazionali di categoria, quali ICOM – International Council of Museums e ICOMOS – International Council on Monuments and Sites e nella Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società (2005) e nei più recenti documenti di policy culturale europei. Per eliminare le barriere alla partecipazione, le istituzioni culturali hanno a loro disposizione una ricca gamma di strategie e prassi,59 anche molto diverse tra loro, come la creazione di organismi consultivi in rappresentanza dei giovani, delle comunità immigrate, degli utenti portatori di disabilità; lo sviluppo di percorsi formativi finalizzati a coinvolgere attivamente i destinatari nella progettazione e/o nell'erogazione di servizi culturali; i programmi di "collezionismo di comunità"; l'incentivazione della partecipazione dei giovani attraverso la manipolazione dei contenuti basata su piattaforme e tecnologie informatiche a loro familiari, o la creazione di prodotti culturali indirizzati ai loro

coetanei. Queste variegata azioni sono accomunate dall'obiettivo di diventare meno autoreferenziali, più radicati nella vita delle comunità di riferimento e più aperti alle esigenze dei loro pubblici e dei diversi *portatori di interesse sul territorio*" (p. 30). Sulla partecipazione si vedano: *Il Museo relazionale. Studi ed esperienze europee*, a cura di Simona Bodo, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 2003; UNESCO, *Measuring Cultural Participation*, 2012, <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/fcs-handbook-2-cultural-participation-en.pdf>; M. Sani, *Participatory Governance of Cultural Heritage*, EENC report, 2015, <http://www.eenc.info/wp-content/themes/kingsize/images/upload/EENC-Participatorygovernanceheritage.pdf>).

### **Progettazione partecipata**

La progettazione partecipata implica il coinvolgimento attivo dei beneficiari potenziali delle attività museali nelle diverse fasi di un progetto, fin dalla sua ideazione. L'approccio partecipato mira a suscitare la condivisione di informazioni, percezioni, esigenze, visioni e, più in generale, conoscenze implicite ed esplicite, per farle diventare "patrimonio di progetto", creando un senso di appartenenza al progetto tra gli attori che saranno mobilitati in fase di implementazione. Il campo principale di applicazione dei sistemi partecipativi è quello della progettazione, nell'ambito del quale esistono diverse metodologie (dalle attività di *focus group* alle tecniche di consultazione su più ampia scala). Questo processo implica attività di ascolto e *brainstorming*, per identificare i bisogni dei soggetti coinvolti e condividere gli obiettivi del progetto.

Nell'ambito oggetto del bando, un elemento fondante della progettazione partecipata è rappresentato dalla condivisione di un percorso formativo tra i diversi attori del progetto (ad esempio operatori ed educatori museali, insegnanti, mediatori e facilitatori, responsabili della comunicazione e degli allestimenti, operatori turistici). Una simile esperienza è cruciale non solo perché consente l'aggiornamento disciplinare e metodologico, ma anche per costituire un ambito relazionale fecondo: persone che provengono da contesti professionali e istituzionali diversi (museo, scuola, ente locale, biblioteca, ente non profit...) si confrontano sulle reciproche responsabilità, ruoli e compiti, intrecciando le proprie esperienze e vivificando i rispettivi saperi e linguaggi. La progettazione partecipata è un processo complesso, che richiede cure, investimenti, spazi e tempi di crescita e di relazioni. Essa non deve né può restare una pura dichiarazione formale (né limitarsi ad accostare o sommare ciò che si sa e si sa fare), ma si deve esplicitare in un fare concreto, che si fondi sui seguenti aspetti:

- a) il confronto e la concertazione costanti tra i componenti del gruppo di lavoro;
- b) la condivisione del quadro teorico di riferimento, dell'approccio metodologico e del significato dei processi di progettazione, documentazione, verifica e valutazione;
- c) una disponibilità a confrontarsi rispetto a modalità consolidate per superare eventuali conflitti, coniugare prospettive diverse, integrare in un insieme coerente saperi, competenze e strategie, facendole interagire per riflettere sulle proprie pratiche professionali e per promuovere nuovi apprendimenti;
- d) la definizione di un'ipotesi progettuale flessibile e aperta all'apporto dei destinatari.

(Cfr. L. Solima, E. Sciacchitano, "La progettazione partecipata nei musei: l'esperienza di Capodimonte per te", in *Economia della Cultura* Anno XXIV, n.1 pag. 99-108. Bologna, il Mulino 2014).



## Reti e sistemi

La nozione di rete ha avuto una sua analisi puntuale soprattutto nell'ambito degli studi di economia aziendale (Cfr. Marta Maria Montella, "La gestione del patrimonio museale in ottica sistemica. Teoria e pratiche" ([http://www.aidea2013.it/docs/289\\_aidea2013\\_economia-aziendale.pdf](http://www.aidea2013.it/docs/289_aidea2013_economia-aziendale.pdf))). Nel contesto socio-economico postmoderno le imprese hanno avviato esperienze di cooperazione interaziendale creando varie forme di *network*, di reti, che pian piano sono diventate la forma più diffusa della produzione e del consumo. La rete, infatti, consente a ogni singola impresa di ridurre gli svantaggi derivanti dalla limitata dimensione, ottenendo un innalzamento del livello di efficienza nell'offerta quali-quantitativa dei prodotti. Il processo di costruzione di reti è piuttosto complesso poiché si fonda sulla capacità di progettare azioni in modo partecipato (cfr. voce "progettazione partecipata" in questo *Glossario*), cioè su relazioni di scambio di contenuto sociale, economico e informativo e sul reciproco adattamento a fattori basati sul rispetto dei reciproci interessi, sul mutuo impegno per la realizzazione del comune obiettivo finale e, soprattutto, sulla vicendevole fiducia. Le nozioni di "rete museale" e di "sistema museale" spesso vengono impiegate come sinonimi. In realtà - spiega Marta Maria Montella - "una rete museale è definibile come assetto strutturale prodotto dall'instaurazione di legami cooperativi tra più organizzazioni museali, ovvero l'insieme dei musei-componenti e delle relazioni che intercorrono tra essi". Invece, "un sistema museale, può intendersi quale assetto gestionale in prospettiva olistica; esso si origina nel momento in cui si implementeranno effettivamente alcune delle relazioni preimpostate tra i musei della rete, che si troveranno quindi ad interagire in ragione del raggiungimento di uno specifico obiettivo. Da una stessa struttura-rete museale possono dunque emergere molteplici sistemi (o sotto-sistemi) a seconda della specifica attività che si vuole svolgere in modo condiviso" (*Ibidem*).

Dal punto di vista dei patrimoni culturali, la nozione di rete può essere interpretata come una metafora che, da un lato, esprime l'esigenza di connettere esperienze con un denominatore comune; dall'altro, traduce la volontà di superare il senso di appartenenza ad una *cultura locale* che rivendica la propria diversità in quanto gelosa del proprio isolamento, di una marginalità considerata in termini di specificità. Per sfidare le possibilità, oggi diffuse nelle strategie di politica territoriale, di raccordare le tradizioni di un'area territoriale piuttosto omogenea ai flussi culturali, economici, turistici esterni, attraverso la valorizzazione integrata e condivisa degli stili di vita e delle identità comunitarie.

La creazione di *network* museali, cioè di modelli di gestione sistemica basati su assetti organizzativi di tipo reticolare, è indispensabile perché gli oltre quattromila musei locali italiani possano creare valore per sé e per i portatori d'interesse territoriali. Dato che le raccolte dei piccoli musei italiani sono reciprocamente complementari, provenendo da ambiti relativamente omogenei, le reti risultano decisive per fare emergere le connessioni storiche esistenti fra le raccolte di ciascun museo e fra queste e il territorio locale. La soddisfacente fruizione dei patrimoni culturali locali dipende dalla capacità di riconnettere il patrimonio diffuso alle risorse comunicative e produttive del territorio, e al museo con i suoi beni decontestualizzati, attraverso la creazione di percorsi ordinati secondo logiche tematiche e itineranti appropriate.

Quanto più ampio è il *network*, quanto più la rete sarà - per così dire - ibrida", tanto più efficace sarà la rappresentazione del patrimonio culturale in termini di possibilità di conoscenza e di valorizzazione delle risorse locali anche in termini di sviluppo locale. In questo senso, i musei non devono essere necessariamente omogenei per tipologia ma di ogni specie; la rete va estesa a tutti



gli altri luoghi di interesse culturale e deve coinvolgere stabilmente l'università e altri centri di studio e imprese di varia specializzazione; inoltre, deve includere altre filiere produttive locali (turismo, artigianato, enogastronomia...) in modo da avvicinare altre fonti di competenze e di acquisire risorse finanziarie aggiuntive.

Il ruolo di capofila della rete assegnato a un soggetto pubblico, che si assuma il compito di guidare il *network* verso il raggiungimento degli obiettivi, è fondamentale nella prospettiva raccomandata della progettazione partecipata, poiché facilita la diffusione di azioni di tipo *bottom-up*. Soprattutto se il processo collaborativo del partenariato valorizza fino in fondo le risorse per così dire "satellitari" di un polo museale regionale, cioè sposta il baricentro del *network* nei luoghi intorno ai quali si articola il tema messo a problema nel progetto di valorizzazione culturale (*problem domain*).

### **Sviluppo culturalmente sostenibile**

Parafrasando la definizione di "sostenibilità" introdotta nel 1987 dalla World Commission on Environment and Development (*Our Common future. The Brundtland Report*, Oxford University Press), possiamo parlare di "sostenibilità culturale" quando le azioni o le strategie adottate nella gestione del patrimonio soddisfano i bisogni del presente senza compromettere la fruizione dei beni culturali e naturali per le future generazioni. Sostenibilità culturale è dunque costruzione partecipata di una visione (etica) dello stare assieme su un territorio e di percepirlo tra passato e futuro. Un progetto è "sostenibile" da un punto di vista socio-culturale nella misura in cui prevede l'analisi e la ricomposizione delle diverse soggettività locali in rapporto alle personali esperienze e storia di vita, quando riconnette, nel suo darsi, le diverse generazioni presenti su un territorio e garantisce la futura fruizione delle "cose" che i padri/nonni hanno vissuto e fruito (Cfr. A. Simonicca, "Economia sostenibile, comunità culturali e isole", in *Viaggi e comunità. Prospettive antropologiche*, Roma, Meltemi, 2006).

Sostenibilità culturale e sostenibilità economica non sono incompatibili e il ruolo di mediazione che il museo può assumere nella prospettiva dello sviluppo locale va esattamente nella direzione di una loro coniugabilità. L'importanza del ruolo del museo in tali processi è stato di recente segnalato dalla *Raccomandazione sulla protezione e promozione dei musei e delle collezioni, della loro diversità e del loro ruolo nella società*, approvata dalla Conferenza generale dell'UNESCO il 17 novembre 2015, per la quale i musei, in quanto strumento di salvaguardia del patrimonio culturale materiale e immateriale, mobile e immobile, svolgono nella società contemporanea un ruolo fondamentale nella promozione dello sviluppo sostenibile e del dialogo interculturale, offrono opportunità per la ricerca e per l'educazione formale e informale, sono un importante stimolo per la creatività e contribuiscono allo sviluppo sociale e umano nel mondo.