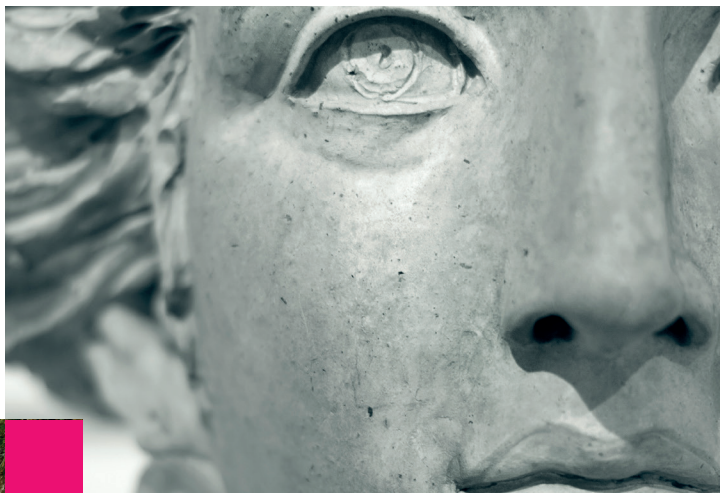


# IN LUCE



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

Valorizzare e raccontare  
le identità culturali dei territori.



## LINEE GUIDA



02.07.2021



visit  
Piemonte

Il documento è stato elaborato da Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura, in collaborazione con VisitPiemonte, nell'ambito del percorso di supporto alle organizzazioni sviluppato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo in relazione al bando *IN LUCE. Valorizzare e raccontare le identità culturali dei territori*. Nello specifico il documento rappresenta un supporto per la preparazione del piano di valorizzazione e del dossier di progetto e raccoglie i materiali presentati nel webinar Bando *IN LUCE* del 30 giugno 2021.

## Team di ricerca

### **Fondazione Compagnia di San Paolo**

Allegra Alacevich  
Francesca Gambetta



### **Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura**

Ottavia Arenella  
Giulia Avanza  
Paola Borrione  
Erica Meneghin  
Andrea Porta  
Alessio Re



### **VisitPiemonte**

Alice Bottoni  
Luisa Piazza  
Raffaella Stradiotto



## Sommario

<b>0.</b> Piano di valorizzazione	<b>4</b>
<b>1.</b> La solidità progettuale	<b>11</b>
<b>2.</b> La sostenibilità sociale ambientale ed economica	<b>14</b>
<b>3.</b> L'innovazione	<b>17</b>
<b>4.</b> Le reti territoriali e tematiche	<b>20</b>
<b>5.</b> Comunicazione & storytelling	<b>24</b>
<b>6.</b> Definizione e misurazione KPIs	<b>26</b>
Altre letture consigliate	<b>28</b>

# 0. Piano di valorizzazione

## Cosa richiede il bando?

Il bando *IN LUCE* prevede nella fase 1 (marzo 2021-settembre 2022) la presentazione di un **piano di valorizzazione pluriennale** di un'identità culturale e di uno o più beni ad essa correlati dell'area territoriale e/o tematica individuata di Piemonte Liguria e Valle d'Aosta. In tale piano dovrà essere compreso, e candidato per la prima fase del bando, un primo progetto di valorizzazione costituito da iniziative in ambito artistico e culturale che facciano emergere e promuovano l'identità culturale scelta. Si richiede un piano di medio termine di valorizzazione che preveda e quantifichi le risorse tecniche e umane necessarie per realizzare la strategia di valorizzazione, nonché individuare gli indicatori per monitorare l'avanzamento e valutare l'efficacia della proposta a medio termine.

Nella valutazione delle candidature, in merito a questo tema saranno presi in considerazione in particolare:

- i) la qualità del progetto culturale in termini di valorizzazione, solidità e coerenza dei contenuti e delle iniziative del progetto in relazione all'identità culturale e ai beni individuati e in prospettiva del piano pluriennale di valorizzazione;
- ii) la chiarezza e completezza del progetto, nella definizione degli obiettivi prefissati (supportata da eventuali indagini analitiche e statistiche per la definizione dei bisogni del territorio), dei percorsi, delle azioni e degli strumenti individuati;
- iii) l'adeguatezza delle azioni e degli strumenti del controllo di gestione del progetto.

Tra i documenti necessari per la presentazione della domanda vi è il **Piano 2021-2023 di valorizzazione dell'identità culturale prescelta**.

## DOMANDE GUIDA

1. Cos'è un piano di valorizzazione culturale?
2. Quali caratteristiche deve avere un piano di valorizzazione?
3. Come è strutturato un piano di valorizzazione?
4. Come si gestisce un piano di valorizzazione?

## 1. Cos'è un piano di valorizzazione culturale?

Il termine "valorizzazione" nel vocabolario Treccani è definito come l'atto con cui si crea valore.

**valorizzazióne** s. f. [der. di *valorizzare*, sul modello del fr. *valorisation*].

**1.** Il fatto, l'operazione di mettere in valore; conferimento di valore: la v. di una scoperta; la v. chimica dei carboni fossili; v. di una località come soggiorno turistico, ecc. Nel linguaggio bancario, v. di un assegno, lo stesso che avvaloramento; anche, calcolo del valore effettivo di un investimento: questa è la v. del mio fondo di investimento. Nella pratica commerciale, v. di merci, attribuzione a una merce di un valore maggiore del precedente, in conseguenza della variazione del prezzo del

mercato, o per disposizioni legislative, o per esigenze amministrative.

**2.** In senso fig., esaltazione delle qualità di una persona o di cose, precedentemente trascurate: v. di un funzionario, della categoria dei tecnici; provvedere alla v. delle foreste, delle coste, ecc.

Il **Codice dei Beni culturali e del paesaggio** (d.lgs n. 42, 2004) definisce così la valorizzazione:

#### Articolo 6

**1.** La valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a **promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso**, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale. In riferimento al paesaggio, la valorizzazione comprende altresì la riqualificazione degli immobili e delle aree sottoposti a tutela compromessi o degradati, ovvero la realizzazione di nuovi valori paesaggistici coerenti ed integrati.

**2.** La valorizzazione è attuata in forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicarne le esigenze.

**3.** La Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale.

#### Articolo 111

**1.** Le attività di valorizzazione dei beni culturali consistono nella **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 indicate all'articolo 6. A tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati.

**2.** La valorizzazione è **ad iniziativa pubblica o privata**.

**3.** La valorizzazione **ad iniziativa pubblica si conforma ai principi di libertà di partecipazione, pluralità dei soggetti, continuità di esercizio, parità di trattamento, economicità e trasparenza della gestione**.

**4.** La valorizzazione **ad iniziativa privata è attività socialmente utile** e ne è riconosciuta la finalità di solidarietà sociale.

Un piano di valorizzazione culturale ha quindi diverse dimensioni e implicazioni.

A partire dalle definizioni del Codice dei Beni culturali e del paesaggio, e dalle numerose esperienze promosse dalla tradizione di studi e di attuazione progettuale svolte nel contesto italiano, possiamo definirli come strumenti di pianificazione e programmazione che lavorano sull'opportunità di creare valore a partire dal capitale territoriale (o culturale) di un determinato contesto. Il capitale territoriale è il complesso delle risorse (beni materiali - culturali e ambientali -, beni immateriali, *know how*, attività, istituzioni, servizi, ...) a disposizione di una comunità.

Cercando una definizione in grado di sintetizzarne le dimensioni fondamentali, potremmo definire i **piani di valorizzazione** come **attività organizzate, temporanee, che operano sul capitale culturale di una determinata comunità, fornendo una soluzione ad un bisogno identificato e che sono in grado di generare valore, sia in senso culturale che economico-sociale**.



Oggi, infine, è importante sottolineare come un piano di valorizzazione culturale non possa essere scollegato dal termine **sviluppo**. Tutte le principali organizzazioni internazionali che lavorano con la cultura, in primis l'UNESCO, in tutte le più recenti linee guida sul patrimonio culturale, mettono in evidenza la necessità di contribuire agli obiettivi di Sviluppo Sostenibile definiti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Lavorare per lo sviluppo significa lavorare per favorire un cambiamento, anche attraverso il patrimonio culturale, in grado di creare benefici per la collettività, ad esempio per favorendo la creazione di servizi per migliorare la vivibilità dei luoghi.

La metodologia più diffusa, a livello internazionale, per strutturare progetti di sviluppo in qualunque settore, compreso quello culturale, è quella del *Project Cycle Management* (si veda il capitolo 1. La solidità progettuale).

## 2. Quali caratteristiche deve avere un piano di valorizzazione?

Tenendo conto delle riflessioni ed esperienze che si sono sviluppate negli ultimi anni sul tema dello sviluppo connesso con la conoscenza, la conservazione e la fruizione del patrimonio culturale e del ruolo che in questo quadro svolge la collaborazione tra i diversi soggetti, pubblici e privati, che operano sui territori, è possibile identificare, in via preliminare, alcune caratteristiche ricorrenti e sostanziali sotto il profilo metodologico dei piani di valorizzazione (PdV). In sintesi, qui di seguito, alcuni termini chiave per descrivere la logica di un PdV:

### ■ OBIETTIVO STRATEGICO

Un PdV deve essere in grado di individuare e descrivere in maniera sintetica ed efficace un **obiettivo strategico**.

### OBIETTIVI SPECIFICI

Un PdV deve produrre **risultati** (*deliverables*) chiari e misurabili, che nel loro insieme concorrono al raggiungimento dell'obiettivo.

### AZIONI E STRUMENTI

Le **azioni (o attività)** sono quegli elementi che concorrono al raggiungimento dei risultati.

Ad esempio, ragioniamo su un ipotetico piano di valorizzazione della rete di forti e torri lungo il Danubio. L'obiettivo strategico potrebbe essere la messa in rete dell'offerta culturale dei forti.

Tra gli obiettivi specifici (risultati) potrebbero esserci, sempre in via ipotetica:

- la costruzione di un'identità visiva comune
- la progettazione e attuazione di una campagna promozionale coordinata
- il coordinamento degli enti gestori dei diversi forti
- la progettazione di un itinerario di fruizione turistica integrato

NB: per ciascun obiettivo specifico vanno definiti:

- Indicatori (ad es. il numero di annunci promozionali sui social, ...)
- Fonti di informazione: (ad es. facebook, instagram, ...)
- Ipotesi (ad es. l'effettiva disponibilità dei diversi operatori a collaborare o a dotarsi di questi strumenti)

Per ciascuno degli obiettivi specifici (risultati) vanno definite le singole attività (o azioni). Ad esempio, per la costruzione dell'identità visiva:

- a. l'individuazione dell'immagine più appropriata della rete dei forti
- b. la condivisione tra i diversi soggetti coinvolti
- c. lo studio di un logo comune

- d. l'individuazione delle aree applicative del logo (materiali informativi, cartellonistica, campagne, web e social, ...)
- e. (...)

NB: per ciascuna attività vanno definiti:

- Input (ad es. uno studio di grafica per la creazione del logo)
- Costi (quanto costa il lavoro dello studio di grafica?)
- Pre-condizioni (se l'idea è di utilizzare il logo sui social, la dotazione social degli enti coinvolti; oppure l'adattabilità del nuovo logo ai supporti già esistenti)

Altre parole chiave da tenere a mente per approcciare un PdV sono:

#### ■ BUDGET

Un PdV deve avere un budget, ossia essere in grado di quantificare (almeno in parte) le risorse finanziarie necessarie alla sua attuazione.

#### ■ SCADENZA

Un PdV deve avere un inizio e una fine definite, per poterne misurare risultati e impatti.

#### ■ MISURABILITÀ

Un PdV deve prevedere una fase di monitoraggio e valutazione.

## 3. Come è strutturato un piano di valorizzazione?

In sintesi, un piano di valorizzazione si può strutturare concettualmente in **quattro parti** principali:

1. conoscenza e analisi del **capitale culturale**
2. analisi e interpretazione dei **bisogni**
3. definizione e programmazione delle **attività e strumenti**
4. definizione delle **risorse** necessarie per l'attuazione

Più in dettaglio, un possibile schema operativo di un PdV potrebbe essere strutturato come segue:

### 1. L'analisi del **CAPITALE CULTURALE**

ossia della situazione AS IS dell'identità culturale individuata e dei beni ad essa connessi, che si può articolare attraverso i seguenti passaggi:

- individuazione del contesto, istituzionale o geografico,
- individuazione, conoscenza e interpretazione degli elementi di valore che questo contesto esprime, sotto il profilo culturale ed economico,
- la comprensione dell'attuale quadro delle responsabilità di gestione,
- un'analisi SWOT di sintesi della lettura del contesto, in grado di definirne i principali elementi di forza e di debolezza.

### 2. L'analisi e interpretazione dei **BISOGNI**

per arrivare alla definizione della situazione TO BE, che necessita di:

- individuazione e mappatura degli *stakeholders* (chi e quanti sono; quali sono le loro priorità; come possono contribuire al piano; come potrebbero invece limitarne o ostacolarne l'implementazione),
- identificazione dei bisogni,
- identificazione degli obiettivi.

### 3. La definizione e programmazione di AZIONI E STRUMENTI

per la realizzazione del piano, che consegue gli esiti delle due fasi di analisi precedenti, e necessita di:

- definire l'**obiettivo principale** (strategico) del piano di valorizzazione e la definizione dei risultati (obiettivi specifici) attesi
- individuare i principali beneficiari (*target*) del piano
- selezionare le priorità (ad es. attraverso metodi di valutazione multicriteria)
- predisporre un quadro complessivo di risultati attesi e delle attività necessarie per perseguirli (v. par. ii)
- *benchmarking*

### 4. La definizione delle RISORSE TECNICHE, UMANE ED ECONOMICHE

necessarie per l'attuazione del piano:

- definire le modalità di attuazione e *governance* del piano (attribuzione delle responsabilità; collaborazioni; donatori; ...)
- definire un piano di lavoro (*workplan*) che definisca i tempi di attuazione, le fasi e le durate relative
- predisporre un quadro economico, che includa:
  - risorse finanziarie proprie a copertura dei costi di progetto;
  - risorse finanziarie messe a disposizione dai partner;
  - *fundraising*;
  - ogni altra risorsa disponibile e non contemplata in precedenza (specificare);
  - proventi da attività di progetto
- definire uno strumento per il monitoraggio che utilizzi indicatori (KPI: key performance indicators) per valutare in itinere il raggiungimento dei risultati e la rispondenza degli impatti generati alle aspettative del piano
- dichiarare e rendere disponibili le fonti informative e documentarie utilizzate per la redazione del piano.

## 4. Come si gestisce un piano di valorizzazione?

L'analisi delle esperienze permette di riscontrare come fondamentalmente siano 3 le componenti/fattori essenziali per consentire ad un piano di valorizzazione di funzionare in modo efficace e generare risultati e impatti.

### 1. Il soggetto gestore

Il più importante di questi 3 fattori è l'individuazione di un soggetto gestore. In altre parole, di un soggetto (o più soggetti) che abbiano la chiara e definita responsabilità di far funzionare, con potere decisionale e di indirizzo, quanto previsto dal piano. Inoltre, il soggetto gestore deve avere la capacità/possibilità di dialogare e animare il confronto con un ampio numero di soggetti portatori di interesse, presente o potenziale, rispetto al patrimonio culturale in questione. È infatti fondamentale ricordare sempre che la relazione con il patrimonio culturale richiede cura e interpella la responsabilità e la partecipazione di (idealmente) tutti i membri di una comunità. Fattore che implica condivisione e corresponsabilità nella gestione, che tuttavia deve essere relazionata ad un soggetto che se ne faccia carico sotto il profilo formale.

### 2. I contenuti

La definizione di contenuti progettuali (ossia risultati e attività/azioni) che rispondano a criteri di:

- credibilità,
- comprensibilità,
- flessibilità e capacità di adattamento a condizioni *in progress*,
- fattibilità.



### 3. Un sistema di monitoraggio

La definizione delle modalità di misurazione, attraverso indicatori verificabili e la valutazione delle *performance* e della rispondenza dei risultati e degli impatti creati rispetto a quelli attesi. È fondamentale prestare attenzione fin dalla stesura del piano al tipo di dati che saranno necessari, alla loro disponibilità e attendibilità. Il monitoraggio è utile ad individuare possibili correzioni o integrazioni, durante il progresso del piano, rispetto alle attività inizialmente previste.

## Buone pratiche

### Piano di valorizzazione del borgo e dell'Abbazia di Staffarda

L'obiettivo del piano di valorizzazione integrata del complesso monumentale e ambientale dell'Abbazia di Staffarda è definire ipotesi di investimento nei settori della cultura, del turismo e dello sviluppo imprenditoriale nonché dei relativi impatti economici sul territorio, in continuità con quanto già sviluppato dalla Fondazione Santagata con il *piano di valorizzazione integrata del complesso monumentale e ambientale di Stupinigi*.

**<https://www.fondazionesantagata.it/in-evidenza/piano-di-valorizzazione-del-borgo-e-dellabbazia-di-staffarda/>**

### Piano di gestione del sito Patrimonio Mondiale “Le Strade Nuove e il Sistema dei Palazzi dei Rolli di Genova”

Il piano di gestione, aggiornato nel corso nel 2020, intende definire i nuovi scenari di sviluppo del sito e del centro storico della città individuando appropriate azioni di conservazione e valorizzazione culturale ed economica, coerentemente ai recenti indirizzi espressi dalla Raccomandazione UNESCO su Historic Urban Landscape (**<https://whc.unesco.org/en/hul/>**) e dal Global Report on Culture for Sustainable Urban Development (**<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245999>**).

**<http://www.rolliestradenuove.it/il-piano-di-gestione/>**

### Piano di gestione integrato per i siti Sikh in Pakistan

Il piano di gestione integrato ha l'obiettivo del progetto è quello di sviluppare e garantire la presenza di luoghi attrattivi, competitivi e multifunzionali tenendo in debita considerazione i soggetti coinvolti e le parti interessate, a volte con esigenze e atteggiamenti contrastanti.

**<https://www.fondazionesantagata.it/patrimonio-sviluppo-sostenibilita/world-heritage-sustainable-development-it-it/piano-di-gestione-integrato-per-i-siti-sikh-in-pakistan/>**

### Piano di gestione del Centro Storico di Firenze (ultimo aggiornamento 2021)

Il piano di gestione è particolarmente interessante in questo contesto rispetto all'analisi di contesto realizzata.

**<http://www.firenzepatrimoniomondiale.it/piano-di-gestione/>**

### Altri piani di gestione o valorizzazione del patrimonio:

- Musei Reali di Torino (2021), OPEN, *Piano strategico e business plan dei Musei Reali di Torino 2021-2024*  
**<https://www.museireali.beniculturali.it/missione/>**
- Comitato Matera (2019), *Piano di Matera Città Candidata Capitale Europea della Cultura 2019*  
**[http://www.comune.matera.it/images/DossierMT2019\\_openfuture\\_ita.pdf](http://www.comune.matera.it/images/DossierMT2019_openfuture_ita.pdf)**
- Museo archeologico nazionale di Napoli (2016), *Piano Strategico 2016-2019 del MANN di Napoli*  
**[https://www.museoarcheologiconapoli.it/wp-content/uploads/2016/06/%E2%80%A2MANN\\_piano-strategico\\_BASSA.pdf](https://www.museoarcheologiconapoli.it/wp-content/uploads/2016/06/%E2%80%A2MANN_piano-strategico_BASSA.pdf)**
- *Stonehenge and Avebury management plan 2015*  
**<http://www.stonehengeandaveburywhs.org/management-of-whs/stonehenge-and-avebury-whs-management-plan-2015/>**
- Piano di Gestione e Piano di Azione del sito delle Causses e delle Cévennes - Paesaggio culturale vivente del sistema agro-pastorizio del Mediterraneo  
**<http://www.causses-et-cevennes.fr/en/our-actions/management-plans/>**

## Riferimenti

MiBAC (2018), *Patrimonio culturale e progetti di sviluppo locale - MuSST. Linee Guida Operative per la predisposizione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale*.

<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2018/10/Linee-guida-operative-per-l%E2%80%99elaborazione-del-Piano-strategico-di-Sviluppo-culturale.pdf>

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

Re A., Segre G., "Processi di gestione e governance del patrimonio culturale", in *Fondazione Symbola, Rapporto "Io sono cultura 2021"* (e anni precedenti)

<https://www.symbola.net/>

# 1. La solidità progettuale

## Cosa richiede il bando?

Il bando *IN LUCE* intende sostenere progetti che si propongano la crescita culturale economica e sociale della comunità locale di riferimento, ne interpretino i bisogni e la coinvolgano nella conoscenza e nella valorizzazione delle proprie identità e specificità culturali.

Nella valutazione delle candidature, in merito a questo tema saranno presi in considerazione, tra gli altri fattori:

- i) la qualità del progetto culturale in termini di valorizzazione, solidità e coerenza dei contenuti e delle iniziative del progetto in relazione all'identità culturale e ai beni individuati e in prospettiva del piano pluriennale di valorizzazione;
- ii) la chiarezza e completezza del progetto, nella definizione degli obiettivi prefissati (supportata da eventuali indagini analitiche e statistiche per la definizione dei bisogni del territorio), dei percorsi, delle azioni e degli strumenti individuati;
- iii) la solidità del partenariato proponente, in termini di governance, risorse economiche, organizzative e umane e competenze a disposizione;
- iv) la capacità del progetto di prevedere adeguate e innovative azioni di posizionamento nell'offerta culturale e nel più ampio panorama turistico.

Tra i documenti necessari per la presentazione della domanda vi sono il **Piano 2021-2023 di valorizzazione** dell'identità culturale prescelta; la **relazione sui beni e sulle attività** oggetto dell'iniziativa; la **descrizione del team di progetto**; il **budget del progetto** di valorizzazione suddiviso per capitoli di spesa e sottoscritto da tutti gli enti, con specifica delle quote di partecipazione di ogni istituzione coinvolta.

Un'iniziativa per la valorizzazione e il racconto delle identità culturali dei territori può dimostrare solidità progettuale mettendo in luce una coerenza di intenti e una connessione con più ampi piani e politiche per lo sviluppo di un territorio. Punto di partenza potranno essere, da un lato, la conoscenza delle problematiche e degli obiettivi complessivi identificati nei piani di sviluppo preparati dalle istituzioni del territorio, dall'altro, la realizzazione, all'interno del PdV, di un'analisi di contesto mirata, che porti a rispondere ad alcuni fondamentali quesiti:

- Quali sono i punti di forza - i principali elementi di valore - del mio territorio?
- Quali elementi richiedono invece un lavoro di rafforzamento?

E guardando attorno a noi:

- Quali sinergie, opportunità, fattori esogeni costituiscono importanti opportunità?
- E quali invece rappresentano fattori di rischio?

La sistematizzazione di queste informazioni porterà a realizzare quella che è conosciuta come analisi SWOT (dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce).

A partire da una accurata e approfondita analisi, la proposta progettuale dovrà mettere in evidenza la relazione tra problematiche culturali rilevate e i più ampi problemi che interessano il territorio e acquisirà valore se saprà mostrare la correlazione tra obiettivi culturali di progetto e obiettivi generali di sviluppo.

Un ulteriore e fondamentale elemento per dimostrare la solidità progettuale è la costituzione di un partenariato nel quale la complementarità delle competenze e delle *expertise* delle organizzazioni coinvolte portino a dimostrare che il partenariato proponente ed eventuali soggetti attuatori possiedono tutte le carte in regola per un'efficace e piena implementazione del piano di lavoro proposto.

#### DOMANDE GUIDA

1. Quali sono i principali rischi di fallimento del progetto?
2. I punti di forza individuati dal progetto sono in grado di essere mantenuti nel tempo rendendo solido e duraturo il progetto?

## Buone pratiche

### Parallel traces

Parallel traces è un progetto di valorizzazione tramite la rilettura degli artisti contemporanei del patrimonio ebraico della *Cultural Route Jewish Heritage*. Le opere create hanno fatto parte di una serie di mostre itineranti e gli interventi nei vari siti sono visitabili grazie a un app.

<https://paralleltraces.eu/>

### La Petite Boîte à Chagalle

È un progetto sviluppato dalla *Cité de la Musique* in collaborazione con la *Cité des sciences et de l'industrie* di Parigi e rivolto alla gestione di uno spazio dedicato a bambini dai 4 ai 12 anni.

<http://chagall.philharmoniedeparis.fr>

## Strumenti

### Project Cycle Management (PCM)

La metodologia che viene denominata *Project Cycle Management* è uno strumento elaborato dall'Unità di Valutazione di EUROPEAID nell'ambito della Commissione Europea. Questo strumento ha l'obiettivo di:

- migliorare la qualità e l'effettività della progettazione e della fase di gestione del progetto;
- integrare le fasi del progetto;
- focalizzare le attività sulla base degli obiettivi dei soggetti beneficiari.

Il PCM si compone di sei fasi:

1. la **programmazione**, in cui viene analizzato il contesto per identificare problemi, opportunità ed impedimenti, l'analisi porterà a formulare strategie di intervento sulla base delle priorità individuate;
2. l'**identificazione**, in cui vengono analizzate le esigenze, i problemi e gli interessi delle parti coinvolte all'interno del progetto. Al termine di questa fase vengono identificati gli obiettivi principali e le relative priorità settoriali;
3. la **formulazione**, in cui le idee-progetto giudicate pertinenti vengono elaborate in piani di progetti operativi, in questa fase viene verificata la fattibilità (ovvero se il successo dell'idea sia probabile) e sostenibilità (ovvero se sia probabile che generi benefici di lunga durata per il gruppo beneficiario)
4. il **finanziamento**, è la fase in cui vengono esplicitate le caratteristiche che deve avere una proposta di finanziamento;
5. la **realizzazione**, in cui il progetto è eseguito come previsto dal piano di finanziamento. Il progetto, se necessario, è ri-orientato e corretto ed alcuni obiettivi possono essere modificati dal momento

della formulazione del progetto (fase di **implementazione**);  
6. la **valutazione**.

### UNESCO Project Planner

UNESCO Project Planner è uno strumento creato per sviluppare un'idea in un progetto con attività e azioni concrete. Il Project Planner è diviso in sei sezioni che comprendono il ciclo del progetto, che si riferisce alle diverse fasi di un progetto (1. Pianificazione, 2. Progettazione del budget, 3. Progetto di *fundraising*, 4. Implementazione del progetto e coordinamento, 5. Progetto di comunicazione e divulgazione, 6. Monitoraggio, 7. Reporting e valutazione).

In ogni sezione, si trovano informazioni di base e aspetti da tenere a mente attraverso una serie di domande di orientamento e di auto-riflessione. Infine, alla fine di ogni fase, ci sono collegamenti a diverse risorse, strumenti e linee guida che possono fornirvi ulteriori dettagli.

## Riferimenti

EuropeAid Project. (2004), *Cycle Management Guidelines*

<https://europa.eu/capacity4dev/dear-programme/documents/europeaid-project-cycle-management-guidelines>

UNESCO Project Planner

<https://en.unesco.org/youth/toptips>

## 2. La sostenibilità sociale ambientale ed economica

### Cosa richiede il bando?

Una delle finalità del bando *IN LUCE* è favorire lo sviluppo sostenibile dei territori, in particolare incentivando lo sviluppo di un turismo che promuova la conoscenza delle culture locali, nel rispetto dell'ambiente e dei sistemi di vita delle comunità. In particolare, tra gli obiettivi che il bando intende perseguire vi è dare sostegno a progetti di valorizzazione volti alla crescita dell'indotto economico delle comunità locali e incoraggiare progettualità economicamente e ambientalmente sostenibili.

Nella valutazione delle candidature, in merito a questo tema saranno presi in considerazione, tra gli altri:

- i) la sostenibilità economica dell'iniziativa e la diversificazione delle forme di finanziamento;
- ii) l'articolazione del partenariato in termini di ampiezza, varietà e complementarità degli enti partner;
- iii) la presenza di azioni e percorsi volti ad accrescere la solidità, la sostenibilità economica e autonomia gestionale sul medio-lungo periodo del partenariato, quali - a titolo esemplificativo e non esaustivo - azioni di empowerment, capacity building, piani e campagne di fundraising, sistemi di controllo costi, processi di digitalizzazione;
- iv) il collegamento del progetto con i principi del turismo sostenibile, quali - a titolo esemplificativo ma non esaustivo - turismo lento, di prossimità e nei borghi.

Tra i documenti necessari per la presentazione della domanda vi è il **budget del progetto** di valorizzazione.

La sostenibilità sociale, ambientale ed economica è una caratteristica chiave per qualsiasi progetto culturale di valore. Le declinazioni e gli impatti della sostenibilità sono trasversali e interdipendenti, per brevità ci focalizzeremo su alcuni passaggi identificati come fondamentali per assicurare che una proposta progettuale sia costruita in modo sostenibile nel presente e per il futuro e contribuisca all'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Nella fase di ideazione, un processo aperto, partecipato e inclusivo di definizione degli obiettivi e delle attività progettuali contribuisce alla sostenibilità sociale di un'iniziativa. Passaggi fondamentali in questo senso risultano essere:

- un'accurata identificazione degli *stakeholder* chiave, come illustrato nei paragrafi precedenti,
- un'attitudine all'ascolto di bisogni e aspirazioni,
- il confronto e la messa al vaglio dei principali *stakeholder* dell'idea progettuale,
- l'identificazione di quei soggetti e gruppi disponibili a consolidare il processo avviato dalle attività progettuali.

La **sostenibilità sociale** dell'iniziativa è strettamente correlata anche al livello di investimento sul rafforzamento delle conoscenze e delle competenze delle comunità locali, che potrà tradursi in percorsi di formazione, corsi professionalizzanti ma anche attività per lo sviluppo delle competenze trasversali.



Per indirizzare la **sostenibilità ambientale** della proposta progettuale, potrà essere utile rispondere alle seguenti domande:

- Il progetto intende utilizzare in maniera corretta le risorse del territorio?
- Qual è l'impatto ambientale del turismo nel territorio, sia attuale che in proiezione futura?
- In caso ci si proponga di sviluppare servizi, eventi o infrastrutture, si stanno rispettando criteri di efficienza energetica, di bioedilizia e gli standard internazionali di sostenibilità di riferimento?
- Le attività progettuali contribuiscono all'adattamento ai, e alla mitigazione dei, cambiamenti climatici?

Per assicurare la **sostenibilità economica** di un progetto culturale e la continuità dei processi a termine del finanziamento è necessaria un'accurata pianificazione che consideri:

- La strategia per diversificare i canali di finanziamento o costruire fonti di reddito
- L'integrazione delle attività progettuali con altre iniziative e programmi in corso nel territorio, per costruire una messa in rete di risorse attraverso la condivisione di obiettivi di lavoro
- La costruzione di opportunità di sviluppo turistico che abbiano ricadute ampie, allargate e condivise dal maggior numero di soggetti del territorio.

Nel complesso, sarà fondamentale identificare gli specifici Obiettivi di Sviluppo Sostenibile - e i relativi *target* - ai quali il progetto risponde in modo diretto, indicando anche indicatori utili a monitorare il contributo dell'azione progettuale a questi.

#### DOMANDE GUIDA

1. A quali Obiettivi di Sviluppo Sostenibile contribuisce la mia proposta?
2. Quello che il progetto propone -in termini di tematiche, attività, ecc...- sarà ancora rilevante tra 5 anni? E tra 10 anni?

## Buone pratiche

### Ca'Mon centro per l'arte e l'artigianato della montagna

Ca'Mon è un progetto ambizioso per sperimentare un centro per l'arte e l'artigianato della montagna, con corsi, laboratori, residenze di artisti, campi di coltivazione speciali, in continuità con operazioni artistiche che dal 2011 coinvolgono la comunità monnese -come la rassegna di arte contemporanea *aperto\_art on the border* e *Wall in Art*-.

<https://www.vallecamoniacultura.it/camon-un-centro-di-comunita-per-larte-e-lartigianato-della-montagna-a-monno/>

### Azzorre Tourist Destination

L'arcipelago delle Azzorre assume, a livello regionale e istituzionale, le capacità, le conoscenze, le competenze e l'impegno per lo sviluppo sostenibile. Questa visione si basa su una struttura collaborativa pubblica e privata e una forte alleanza tra i vari partner della destinazione, che facilita e incoraggia la creazione di nuove esperienze, prodotti e servizi sostenibili, posizionando le Azzorre come una destinazione sostenibile accreditata dal Global Council for Sustainable Tourism.

<https://sustainable.azores.gov.pt/en/>

## Strumenti

### UNESCO Culture | 2030 indicators

Un set di indicatori tematici per la cultura nell'Agenda 2030

<https://whc.unesco.org/en/culture2030indicators/>

### UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit

La guida è rivolta a gestori di siti culturali e naturali e presenta indicazioni utili alla gestione di un turismo sostenibile.

<http://whc.unesco.org/sustainabletourismtoolkit>

## Riferimenti

ICCROM (2015), *People-Centred Approaches to the Conservation of Cultural Heritage: Living Heritage*

[https://www.iccrom.org/sites/default/files/PCA\\_Annexe-2.pdf](https://www.iccrom.org/sites/default/files/PCA_Annexe-2.pdf)

UNESCO (2014), *Culture for Development Indicators - Methodology Manual*

[https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis\\_methodology\\_manual\\_0\\_0.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis_methodology_manual_0_0.pdf)

UNESCO (2019), *Culture|2030 indicators*

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562>

## 3. L'innovazione

### Cosa richiede il bando?

Il bando *IN LUCE* richiede che le iniziative presentino una visione strategica della proposta di valorizzazione, ispirata ai temi della sostenibilità e dell'innovazione. Tra gli obiettivi del bando vi è quello di sostenere progettazioni e reti capaci di innovazione nei processi e negli output proposti e consapevoli in particolare del valore dello storytelling e della comunicazione, al fine di posizionare e rendere attraente la propria offerta culturale territoriale nel quadro più ampio delle opportunità turistiche a livello almeno regionale.

Nella valutazione delle candidature, in merito a questo tema saranno presi in considerazione in particolare:

- i) la capacità del progetto di prevedere adeguate e innovative azioni di posizionamento nell'offerta culturale e nel più ampio panorama turistico;
- ii) la capacità del progetto di prevedere adeguate e innovative azioni di comunicazione e incrementarle dove eventualmente fossero già presenti, anche in rapporto agli specifici target di pubblico.

Tra i documenti necessari per la presentazione della domanda vi è la **relazione sui beni** e sulle attività oggetto dell'iniziativa.

Uno dei temi fondamentali quando si parla di innovazione riguarda l'identificazione di una opportunità: l'opportunità rappresenta l'innescò dell'idea e risponde tipicamente a qualche situazione per cui non esiste una risposta sul mercato.

John Mullins, professore di management alla London Business School, identifica quattro fonti di una buona idea<sup>1</sup>:

- cogliere i macro-trend della società, poiché in essi si trovano i nuovi bisogni e le nuove opportunità;
- individuare le opportunità che emergono dall'esperienza diretta di un problema del consumatore;
- individuare le opportunità individuate dalla ricerca scientifica;
- valutare le opportunità identificate altrove ma che possono essere sviluppate in un nuovo contesto in modo diverso.

In generale, una buona opportunità deve essere in grado di risolvere un problema. C'è un bisogno non soddisfatto? Il nuovo prodotto o servizio è in grado di soddisfare questo bisogno? Naturalmente, il bisogno deve essere riconosciuto dal potenziale cliente/fruitori come esistente e importante.

Rispetto alle opportunità, nell'ultimo anno abbiamo assistito all'evolversi di alcuni macrotrend, quali una grande accelerazione dell'uso delle tecnologie, ma anche a una profonda necessità di riconnettersi alle persone ai luoghi dal vivo, elementi che possono offrire alcune indicazioni rispetto a come evolverà la domanda dei comportamenti del proprio target di pubblici, visitatori e utenti, nel breve e nel lungo periodo.

<sup>1</sup> Citato in: Mikkel Draebye M. (2019), *Start-up Entrepreneurship*, Milano, Bocconi University Press.

Alcune evoluzioni delle prospettive di lavoro in questo senso, infatti, si intravedono e rispondono non solo all'emergenza, ma anche a una serie di sollecitazioni già presenti in precedenza, legate ad esempio all'*overcrowding* di destinazioni e istituzioni e alla conseguente bassa qualità dell'esperienza dei fruitori:

- offrire esperienze di alta qualità, cui attribuire maggiore valore, sia in senso culturale, sia in senso economico, invece di avere come obiettivo l'aumento di pubblico/visitatori.
- lavorare in maniera multidisciplinare, progettando offerte integrate tra ambiti culturali e prendendo in considerazione anche il valore naturalistico e ambientale dei luoghi
- ricercare un vero ruolo sociale, che non sia più marketing o retorica dell'inclusione, ma capacità di rispondere al diritto di fruire della cultura e generare nuova domanda.
- essere capaci di raccogliere e veicolare le nuove conoscenze e competenze che la crisi ci ha portato a ricercare.

Quando si progetta l'innovazione una buona guida è il *framework* costruito dall' **European Innovation Council**, che suddivide in tre ambiti principali gli elementi necessari per una buona innovazione:

- **eccellenza**: l'idea dovrebbe essere capace di "cambiare le regole del gioco", avere un alto grado di novità, andare oltre lo stato dell'arte rispetto alle soluzioni esistenti o concorrenti, anche sulla base dei costi, della facilità d'uso e di altre caratteristiche rilevanti, nonché delle questioni relative al cambiamento climatico o all'ambiente, della dimensione di genere, di qualsiasi altro beneficio per la società. Quando le innovazioni sono così sfidanti hanno chiaramente un alto grado di rischio, ma anche grandi opportunità di crescita.
- **Impatto**: si è in grado di spiegare con chiarezza, anche basandosi sui dati, che esiste una domanda per la proposta, come potrebbe crescere nel tempo, su quali territorio potrebbe applicarsi e quali sono le soluzioni alternative già presenti che tuttavia non riescono a rispondere completamente al bisogno
- **Qualità della realizzazione**: il team deve avere le competenze, le risorse tecniche e finanziarie per riuscire a portare a termine con successo il processo di realizzazione della proposta, grazie a un piano di sviluppo ben organizzato e all'identificazione di tutte le risorse mancanti.

#### DOMANDE GUIDA

1. La mia proposta, in termini di processo o di prodotto finale, risponde in maniera innovativa a un bisogno delle persone, tanto da generare una domanda sostanziale (compresa la willingness to pay) da parte delle persone o degli stakeholder?
2. L'innovazione è fattibile con le risorse a disposizione (finanziarie, di competenze, tecnologiche)?
3. Qual è il tasso di obsolescenza di quanto sto proponendo?
4. Sono già state realizzate proposte analoghe in altri territori o in altri momenti? Quali caratteristiche hanno/avevano?

## Buone pratiche

### Basilicata Border Games

È un progetto di Urban Games Factory, un collettivo di games designer, con il quali si sono realizzati giochi urbani per promuovere la candidatura di Matera a Capitale della Cultura Europea 2019.

<http://www.urbangames-factory.it/portfolio-item/basilicata-border-games/>

### Createx: Textile Heritage Inspiring Creatives

Un progetto sviluppato dalla Fondazione Museo del Tessuto di Prato con l'obiettivo di promuovere la conoscenza del patrimonio tessile europeo, sperimentandone l'utilizzo come fonte di ispirazione per il design e la creazione artistica contemporanea.

<https://createxproject.eu/>

### Wine Cellars of Negotinska Krajina, Serbia

Questo progetto di conservazione si concentra sul restauro delle pivnice, l'architettura vernacolare delle cantine che si trovano nella zona di frontiera di Negotin in Serbia.

Nel 2018, il progetto internazionale Summer Schools of Architecture di Grupa arhitekata è iniziato, portando esperti e partecipanti da tutto il mondo a lavorare al pivnice.

<https://ilucidare.eu/news/nine-new-projects-shortlisted-ilucidare-special-prizes-2021>

Altri progetti premiati da Ilucidare Award di Europa Nostra sono disponibili al seguente link:

<https://ilucidare.eu/activities/events/apply-2021-ilucidare-special-prizes>

### Museum in a box

È un progetto sviluppato da una start-up londinese che ha l'obiettivo di incrementare l'accessibilità dei musei e dei loro oggetti. Si tratta di una scatola di oggetti in miniatura a tema di oggetti culturali, sia stampe 3D in miniatura che cartoline 2D rappresentati opere d'arte

<https://museuminabox.org/>

## Strumenti

### Google Design Sprint

Una delle metodologie per testare idee innovative in un tempo ridotto è il Google Design Sprint, metodo sviluppato da Google Ventures e utilizzato in diversi settori.

Lo sprint è un processo di cinque giorni per rispondere alle domande critiche attraverso il design, la prototipazione e il test delle idee con i clienti o fruitori. Online si trova una guida gratuita e completa alla metodologia, comprensiva di video, checklist e esempi.

<https://www.gv.com/sprint/>

## Riferimenti

Leading Innovation in Arts and Culture, Sviluppato da David Owens alla Vanderbilt University insieme con National Arts Strategies, questo corso è progettato per aiutare a creare un ambiente in cui le nuove idee sono costantemente create, condivise, valutate e le migliori sono messe al lavoro con successo.

<https://www.coursera.org/learn/arts-culture-innovation> (free)

Training Modules "Cultural and creative industries-related technology: how to make the most of it to boost tourism offer in the cultural heritage field of accessibility", EU UNESCO4all Tour

<https://www.unesco4all-tour.eu/training-modules>

Borrione Paola, Friel Martha (2020), *Innovazione e cultura. Start-up entrepreneurship per l'arte e il turismo culturale*. Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura

## 4. Le reti territoriali e tematiche

### Cosa richiede il bando?

Una delle finalità del bando *IN LUCE* è favorire ed accrescere il valore delle reti territoriali e tematiche. Nello specifico il bando vuole promuovere e sostenere la creazione e lo sviluppo di reti territoriali, solide e rappresentative, capaci di favorire e accrescere, in una prospettiva di medio-lungo periodo, l'attrattività turistica e il posizionamento del proprio contesto locale.

Nella valutazione delle candidature, in merito a questo tema saranno presi in considerazione in particolare:

- i) l'articolazione del partenariato in termini di ampiezza, varietà e complementarità degli enti partner;
- ii) la solidità del partenariato proponente, in termini di governance, risorse economiche, organizzative e umane e competenze a disposizione;
- iii) l'integrazione, nel partenariato, fra industrie creative/turismo e fra cultura/turismo/sistema produttivo territoriale;
- iv) la presenza, nel partenariato, di connessioni con il sistema della formazione e della produzione creativa culturale.

Il bando individua alcuni enti, attivi in ambito culturale, considerati strategici e di primaria importanza per la Fondazione Compagnia di San Paolo. Tali soggetti, coinvolti nel partenariato di progetto, potranno accrescere la qualità della proposta e sviluppare la promozione e il posizionamento dell'offerta culturale e turistica grazie al potenziale di attrattività che essi possono esprimere a beneficio dell'intero territorio.

Tra i documenti necessari per la presentazione della domanda vi sono l'**accordo di partenariato** (protocollo, convenzione ...); il **documento di governance del partenariato**, con struttura organizzativa e funzionigramma (indicando eventuale partecipazione di enti strategici della Compagnia), valido per tutta la durata del piano; il **budget del progetto** di valorizzazione suddiviso per capitoli di spesa e sottoscritto da tutti gli enti, con specifica delle quote di partecipazione di ogni istituzione coinvolta.

In un progetto che ha come obiettivo la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale diffuso come opportunità di crescita culturale, sociale ed economica, la creazione e lo sviluppo di reti è fondamentale per più aspetti. In primo luogo il dialogo e la collaborazione tra enti, anche di natura differente, accompagna la definizione di un quadro attendibile di bisogni e valori percepiti dalla comunità locale, rafforzando la coesione sociale di un territorio. In secondo luogo l'avvio di forme di partenariato e la sperimentazione di modelli gestionali innovativi e sostenibili incrementa la messa a sistema di strumenti e competenze di diversi soggetti che operano su un territorio o in riferimento ad uno specifico tema, rafforzando la solidità del progetto e la sua sostenibilità nel medio e lungo termine.



Per favorire la creazione di una rete è necessario definirne le caratteristiche. La definizione di una rete di collaborazioni può essere costruita rispetto a:

- un tematismo rappresentativo di valori identitari che guidi gli obiettivi di sviluppo, come ad esempio le Cultural Routes del Consiglio d'Europa;
- una filiera di valorizzazione, che organizzi l'ideazione, la produzione e la distribuzione di un servizio o prodotto culturale coinvolgendo tutti i soggetti della filiera, come nel caso della filiera cinematografica che coinvolge autori, registi, produttori, distributori, festival;
- un territorio caratterizzato da elementi tangibili e intangibili del patrimonio, coinvolgendo soggetti di diversa natura istituzionale, pubblica privata, che insistono con la propria attività su uno stesso territorio, ne sono un esempio i club di prodotto che ha creato il Veneto per strutturare l'offerta dedicata al turismo musicale su singoli territori o province.

Per lo sviluppo della rete è indispensabile identificare un sistema di governance in grado di accrescere la rete e di garantire sostenibilità e stabilità, definendo ruoli e responsabilità di ciascun partner, in modo da coordinare le attività e da creare una visibilità comune per assicurarne la riconoscibilità.

Alcuni elementi fondamentali di una rete sono:

- la gestione di una comunicazione integrata;
- la costruzione di capacità;
- il coinvolgimento della comunità locale.

I componenti della rete devono essere in grado di sviluppare una strategia globale a breve e lungo termine, da descrivere nel piano di valorizzazione.

Lo sviluppo di reti territoriali consente a scala locale di lavorare sul posizionamento e sul rapporto con le comunità, le reti a livello nazionale e internazionale pesano invece per quanto riguarda la capacità di innovare, il confronto e il dialogo in campo culturale e la capacità di stare sempre sulla frontiera della sperimentazione.

#### DOMANDE GUIDA

1. In che modo le attività proposte dai diversi componenti della rete non si sovrappongono?
2. Quali tipologie di enti coinvolge la rete del progetto?
3. La rete del progetto sarà attiva tra tre anni?
4. Si prevede di far conoscere il progetto a scala nazionale e internazionale?

## Buone pratiche

### Cultural Routes of the Council of Europe

Il programma Itinerari culturali del Consiglio d'Europa è stato lanciato nel 1987 per dimostrare come il patrimonio dei diversi paesi europei contribuisca ad un patrimonio culturale condiviso. Il programma agisce come un canale di dialogo interculturale e promuove una migliore conoscenza e comprensione dell'identità culturale europea, preservando e valorizzando il patrimonio naturale e culturale.

<https://www.coe.int/en/web/cultural-routes>

### Il Cammino di Dante

Un progetto che valorizza alcuni luoghi del territorio Tosco-Romagnolo citati nella Commedia o vissuti dal Poeta attraverso lo sviluppo di una rete di itinerari.

<https://www.camminodante.com/>

## 700Dante Firenze e 500Cosimo e Caterina

Programmi per la valorizzazione del patrimonio culturale fiorentino attraverso la lettura innovativa del territorio toscano e della città di Firenze.

<https://www.700dantefirenze.it/>

<https://www.500cosimocaterina.it/>

## Monastero di San Millàn de la Cogolla, La Rioja, Spagna

Il Monastero ospita il Centro Internazionale di Studi sulla Lingua Spagnola e rappresenta un caso interessante rispetto alla costruzione di reti di collaborazione solide e durature. Ha all'attivo una convenzione con l'Accademia di Belle Arti di Madrid e ospita in loco gruppi di studenti per periodi di residenza formativa.

<http://monasteriodesanmillan.com/yuso/italiano>

# Strumenti

## Mappatura degli stakeholder

L'analisi degli stakeholder (portatori di interesse) nella fase di analisi del progetto comprende la mappatura e la categorizzazione dei principali soggetti coinvolti/da coinvolgere direttamente e/o indirettamente nello sviluppo del progetto. L'obiettivo è analizzare le parti interessate e identificare le relazioni e le connessioni. Gli step di realizzazione di una mappa degli stakeholder sono: identificare; analizzare; dare priorità e coinvolgere. Tra i modelli di visualizzazione utilizzati per realizzare la mappatura i più diffusi sono:

- diagramma di Venn,
- il modello a matrice incrociando i valori di potere (decisionale, di influenza) e interesse nel prodotto/ servizio/processo,
- modello a raggiera (hub & spoke) che si sofferma sulle relazioni tra gli stakeholder.

Esistono diversi template online a supporto di questa analisi, a titolo esemplificativo si propone quello proposto dalla piattaforma miro.com disponibile al seguente link:

<https://miro.com/templates/stakeholder-map/>

## Coinvolgimento dei partner

Per ciascuna azione del progetto è utile definire:

- le motivazioni del coinvolgimento;
- la tipologia di relazione che con esso si viene a stabilire;
- 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;
- la modalità di coinvolgimento.

Azioni	Stakeholder					
	Nome	Settore	Tipologia	Motivazioni coinvolgimento	Tipologia di rapporto <small>che si viene a stabilire in funzione dell'azione</small>	Tipologia fabbisogno relazionale
Elenco azioni	Nome dello stakeholder	Cultura, turismo, industria, commercio, terzo settore, etc.	Pubblico, privato, associazione di categoria, rete, etc.	Perché ritengo importante il suo apporto	Partnership/non partnership	Informare, consultare, coinvolgere, collaborare

Fonte: MiBAC (2018), *Patrimonio culturale e progetti di sviluppo locale - MuSST. Linee Guida Operative per la predisposizione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale*.

<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2018/10/Linee-guida-operative-per-l%E2%80%99elaborazione-del-Piano-strategico-di-Sviluppo-culturale.pdf>

## Riferimenti

MiBAC (2018), *Patrimonio culturale e progetti di sviluppo locale - MuSST. Linee Guida Operative per la predisposizione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale*.

**<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2018/10/Linee-guida-operative-per-l%E2%80%99elaborazione-del-Piano-strategico-di-Sviluppo-culturale.pdf>**

Friel Martha (2019), *Note in Viaggio. Reti e strategie per il turismo musicale in Italia*, Marsilio editori

## 5. Comunicazione & storytelling

### Cosa richiede il bando?

Uno degli obiettivi che il bando intende perseguire è sostenere progettazioni e reti capaci di innovazione nei processi e negli output proposti e consapevoli in particolare del valore dello storytelling e della comunicazione, al fine di posizionare e rendere attraente la propria offerta culturale territoriale nel quadro più ampio delle opportunità turistiche a livello almeno regionale. Tra i criteri di valutazione dei dossier presentati vi sono quindi anche il posizionamento e la comunicazione; in particolare, saranno elementi rilevanti:

- i) la coerenza delle azioni di storytelling e del piano di comunicazione rispetto al progetto di valorizzazione definito e al target identificato;
- ii) la capacità del progetto di prevedere adeguate e innovative azioni di posizionamento nell'offerta culturale e nel più ampio panorama turistico;
- iii) la capacità del progetto di prevedere adeguate e innovative azioni di comunicazione e incrementarle dove eventualmente fossero già presenti, anche in rapporto agli specifici target di pubblico.

### La strategia narrativa come elemento costitutivo del progetto

Per valorizzare al meglio il proprio progetto, è fondamentale saperlo trasmettere, condividendo finalità e vantaggi ai destinatari di riferimento, attività che richiede l'uso di leve specifiche all'interno di una strategia più ampia. **Punto di partenza** è l'identificazione della propria "Unique Selling Proposition" (USP) che corrisponde alla proposta distintiva e caratterizzante del progetto. A seguire, bisogna individuare il pubblico di riferimento (uno o più) ai quali ci si vuole rivolgere. Da lì parte il piano di comunicazione articolato tra più leve e multi-canale (on e off line).

Tenendo in considerazione la natura dell'offerta culturale proposta, il piano di comunicazione integrato si articola in:

1. UNIQUE SELLING PROPOSITION (USP) + PROMESSA DI BRAND
2. QUALI DESTINATARI? Stakeholder (es. Associazioni di categoria, ATL, CCIA, Consorzi turistici, ecc.), Clienti finali (es. visitatori ita/ estero)
3. CAMPAGNE COMUNICAZIONE + MEDIA RELATION: es. Advertising (stampa/radio/Tv/affissioni...), Publi-redazionali, Product Placement (TV/ cine), Eventi
4. PRESENZA DIGITALE CANALI PROPRI: es. VisitPiemonte: visitpiemonte.com, sito Corporate VisitPiemonte, social (Facebook/ Twitter/ LinkedIn/ Instagram)
5. CO-MARKETING: es. Compagnie aeree, ferrovie, grandi stazioni, ...
6. PRESS TRIP & EDUCATIONAL TOUR: es. Giornalisti / influencer, Tour operator
7. NETWORKING ITALIA/ESTERO: es. Roadshow, Fiere, Associazioni di settore, Workshop
8. CROSS PROMOTION: es. VisitPiemonte: Aeroporti piemontesi, Film Commission, Artissima, Associazioni e Fondazioni...
9. VISIBILITÀ ITALIA/ MONDO: es. VisitPiemonte: Shooting e rilancio con primarie agenzie fotografiche, Ambassador for Piemonte: Studenti di Università e Istituti di Alta Formazione

Da qui si può partire per sviluppare uno storytelling (cioè una narrazione coinvolgente che inviti il pubblico di riferimento a partecipare/visitare il tema oggetto del progetto) solido e coerente con le finalità progettuali.

## DOMANDE GUIDA

1. Qual è la mia USP? Qual è la mia promessa di brand?
2. Chi sono i miei destinatari e quali gli stakeholder?
3. Su quali pilastri costruisco il mio racconto?
4. Quale tono di voce uso?
5. Rispetto ai miei destinatari e alla mia USP, quali leve di comunicazione sono più adeguate da utilizzare? Perché?

## Punti di attenzione

- Individuare la propria Unique Selling Proposition in modo chiaro e univoco
- Identificare bene il pubblico/i pubblici dei destinatari a cui ci si rivolge
- Sviluppare in una/ due frasi la propria promessa di brand in modo da essere utili/interessanti/appetibili per i destinatari del progetto
- Trovare il proprio stile connotativo (identità visiva, grafismi, colori, tipologia di linguaggio, ...) e utilizzandolo in maniera continuativa sui vari canali di comunicazione presidiato in modo da essere riconoscibili
- Ideare una narrazione di brand solida nel lungo periodo e coerente con la Unique Selling Proposition e la propria promessa
- Sviluppare una strategia di comunicazione e storytelling seguendo in modo puntuale anche le indicazioni espresse nel bando rispetto alle due fasi dello stesso

## Riferimenti

Fontana A. (2009), *Manuale di storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Etas, Milano.

Salmon C. (2014), *Storytelling. La fabbrica delle storie*, Roma, Fazi.

Testo "storico":

Annamaria Testa, *La parola immaginata, Il Saggiatore* (2009)

## 6. Definizione e misurazione KPIs

### Cosa richiede il bando?

Tra i criteri di valutazione dei dossier presentati vi è la qualità del progetto di valorizzazione e dell'offerta culturale proposta e la sua sostenibilità economica; in particolare, saranno elementi rilevanti la chiarezza e la completezza del progetto nella definizione degli obiettivi prefissati, supportata da eventuali indagini analitiche e statistiche per la definizione dei bisogni del territorio.

## Come costruire progetti coerenti ed efficaci e misurarne le ricadute turistico-economiche?

Per sviluppare un progetto di successo, è necessario definire bene gli obiettivi che ci si pone, distinguendo tra quelli di lungo e quelli di breve termine e, di conseguenza, definire anche i parametri di misurazione

### 1. Individuare degli obiettivi che siano SMART

- **Specific:** Gli obiettivi devono essere chiari e circoscritti, non ambigui né vaghi. Rispondono alla domanda «perché lo faccio?» (ATTENZIONE: non a «come lo faccio?»)
- **Measurable:** I criteri di valutazione individuati devono essere oggettivi
- **Achievable:** Gli obiettivi devono essere sicuramente stimolanti, ma anche realistici e raggiungibili rispetto ai propri criteri e vincoli
- **Relevant:** Gli obiettivi devono inoltre essere coerenti e pertinenti sia rispetto al contesto in cui operi sia tra di loro
- **Timely:** Il traguardo prefissato deve essere collocato all'interno di un determinato periodo di tempo ragionevole per raggiungerlo

**2. Dotarsi di un set di strumenti di misurazione dei risultati** coerenti con gli obiettivi fissati, in modo da comprendere se, a fine periodo, si sono raggiunti i risultati attesi, superati o mancati e di quanto. I **KPI** (Key Performance Indicators) sono Indicatori (precisi!) di misurazione della performance (es. "reach") collegati agli obiettivi, che si declinano poi in Metriche specifiche, cioè unità di misura concreta (es.: visitatori unici al giorno)

**L'analisi dei risultati è essenziale** per aggiustare la strategia adottata e ripartire, in modo da raggiungere l'obiettivo oppure per modificarlo adattandolo ad un mutato contesto.

Questi due passaggi (definizione degli obiettivi e misurazione dei risultati) sono fondamentali e declinabili in qualsiasi ambito progettuale e professionale.

Per quanto riguarda la misurazione di un piano media, la valutazione dei risultati richiede un set di strumenti specialistici che si possono raggruppare in tre i macro-gruppi:

1. Rassegna stampa/indicatori media
2. Analisi presenza digitale
3. Rilevazioni interne esterne e ricerche di mercato

Al fine di avere una visione più chiara dell'utilizzo di alcuni di questi strumenti, è possibile prendere a riferimento il caso studio di VisitPiemonte, in particolare la campagna di comunicazione "Piemonte singolare" presentata durante il webinar.



### DOMANDE GUIDA

1. Ho individuato degli obiettivi che siano SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely)?
2. Di quale tipologia sono i miei obiettivi?
3. Quali KPI - collegati ai singoli obiettivi - ho individuato per misurare i risultati e quali metriche per ogni KPI? Quali strumenti di misurazione mi servono?
4. Li ho tutti a disposizione all'interno o devo integrarli o investire in altri esterni? I risultati ottenuti sono in linea con gli obiettivi prefissati? Il gap tra obiettivo e risultato da cosa è stato determinato?
5. Ho commesso degli errori nella strategia e/o nelle attività operative?
6. Cosa ha funzionato meglio/peggio e perché? Come posso migliorare?

## Punti di attenzione

- Definire degli obiettivi che siano SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely)
- Individuare KPI e metriche per misurare i risultati relativi agli obiettivi definiti in precedenza
- Pianificare un monitoraggio dei risultati cadenzato e preciso
- Analizzare le distanze tra obiettivi e risultati
- Stabilire le modalità di intervento in base all'esito dei risultati ottenuti rispetto a quelli attesi

## Strumenti

Software di analisi rassegna stampa, Google marketing platform, Google Destination Insights, Google Trends, Social Network Insights, Software di social listening, Rilevazioni interne, Ricerche di mercato, sentiment analysis, ...

## Altre letture consigliate

Argano L. (2017). *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*. Milano, Franco Angeli

Belloni F. (2010). *Il club di prodotto. Uniti di vince*, in “Hotel Domani”, giugno.

Bollo A. (2016). *Il monitoraggio e la valutazione dei pubblici dei musei. Gli Osservatori dei musei nell’esperienza internazionale*. MIBACT

Friel M. (2021). *Spettacolo dal vivo e turismo. Strategie e strumenti di incontro*. Milano, Franco Angeli

Friel M. (a cura di) (2019). *Note in Viaggio. Reti e strategie per il turismo musicale in Italia*. Venezia, Marsilio

Licciardi G., Amirtahmasebi R. (2012). *The Economics of Uniqueness: Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*. Washington, The World Bank.

Santagata W. (2009). *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*. Milano, UBE

Santagata W. (2012). *Il Governo della Cultura. Promuovere Sviluppo e qualità sociale*. Bologna, Il Mulino