

# TERRITORI IN LUCE 2023

## La progettazione culturale: progetti e contenuti



Il documento è stato elaborato da Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura, nell'ambito del percorso di supporto alle organizzazioni sviluppato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo in relazione al bando TERRITORI IN LUCE 2023.

Nello specifico il documento rappresenta un supporto per la preparazione del dossier di progetto e raccoglie i materiali presentati nei webinar del 1 e 22 febbraio e del 14 marzo.

#### Team di ricerca

---



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

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

Allegra Alacevich  
Francesca Gambetta  
Andrea Salice



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

Giulia Avanza  
Paola Borrione  
Martha Friel  
Erica Meneghin  
Andrea Porta  
Alessio Re

# INDICE

## **1. Project management • 4**

1.1 La solidità progettuale

1.2 Il Project Cycle Management

1.3 Buone pratiche e riferimenti

## **2. Sviluppo e gestione delle reti • 09**

2.1 Le reti

2.2 Buone pratiche e riferimenti

## **3. Sostenibilità e accessibilità • 12**

3.1 La sostenibilità sociale ambientale ed economica

3.2 Cultura e accessibilità

3.3 Buone pratiche e riferimenti

CAPITOLO 01

# Project Management

---

# 1.1 La solidità progettuale

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 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 competenze, le risorse, il ruolo adeguato per un'efficace e piena implementazione del piano di lavoro proposto.

---

## DOMANDE GUIDA

Quali sono i principali rischi di fallimento del progetto?

I punti di forza individuati dal progetto sono in grado di essere mantenuti nel tempo rendendo solido e duraturo il progetto?

---

# 1.2 Il Project Cycle Management

La metodologia che viene denominata Project Cycle Management (PCM) 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'efficacia 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 aiuta a garantire che:

- + i progetti supportino gli obiettivi individuati e rispondano alle richieste delle eventuali opportunità di finanziamento;
- + i progetti siano rilevanti per una strategia concordata e per i problemi reali dei gruppi target/beneficiari;
- + i progetti siano fattibili, il che significa che gli obiettivi possono essere realisticamente raggiunti;
- + i benefici e gli obiettivi raggiunti siano sostenibili (dal punto di vista ambientale e finanziario).

Il PCM si compone di cinque 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 la sostenibilità (ovvero se sia probabile che generi benefici di lunga durata per il gruppo beneficiario);
4. l'**implementazione** che comprende il finanziamento e la realizzazione. Il finanziamento, è la fase in cui vengono esplicitate le caratteristiche che deve avere una proposta di finanziamento. La realizzazione, è la fase 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);
5. il **monitoraggio e la valutazione**, in cui si stabiliscono quali obiettivi sono stati raggiunti e sono identificate le lezioni apprese, utili per migliorare la progettazione di futuri programmi.

---

# 1.3 Buone pratiche e riferimenti

## Buone pratiche

### Variabile K

Variabile K è un'impresa sociale nata nel 2022 che si occupa di rigenerazione urbana e partecipazione culturale a Ercolano e nel territorio vesuviano.

Gli obiettivi di Variabile K sono: creare spazi di aggregazione dove partecipare attivamente alla rigenerazione e alla cura dei beni comuni; creare dei percorsi che riconnettano le varie anime della città; riconnettere il patrimonio culturale della città alla vita dei cittadini; creare occasioni in cui le persone possano esprimere la propria creatività; valorizzare il saper-fare manuale, l'artigianato, il lavoro di squadra; incrementare l'offerta culturale del territorio.



## 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>

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

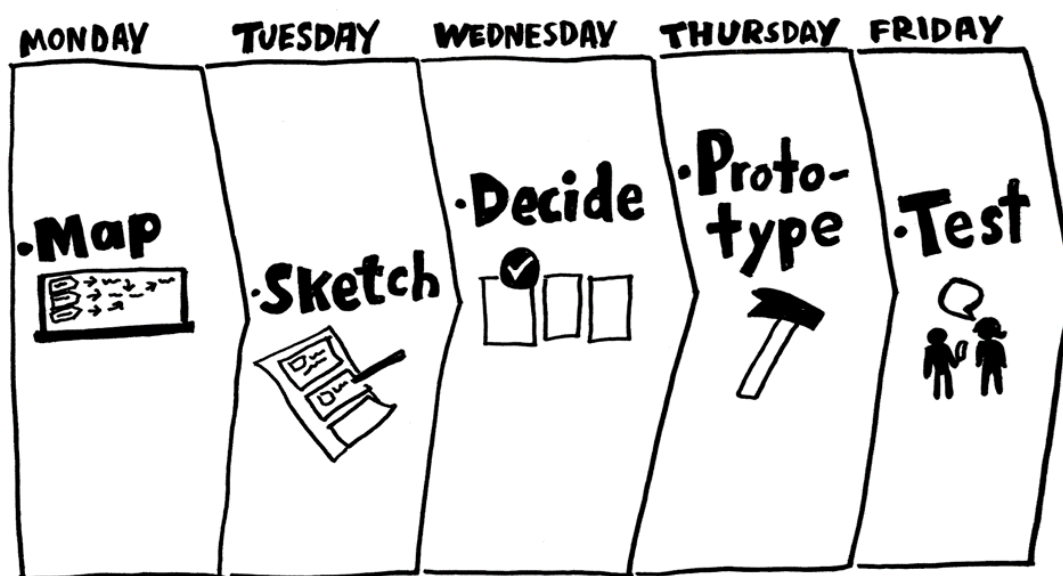
<https://europa.eu/capacity4dev/dear-programme/documents/europeaid-project-cycle-management-guidelines>

### Google Design Sprint

Una delle metodologie per testare idee innovative in un tempo ridotto è il Google Design Sprint, metodo sviluppato da GoogleVentures 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/>



### TEX TOUR

TEXTOUR è un progetto finanziato dall'UE che co-progetta strategie di turismo culturale pionieristiche e sostenibili per migliorare le aree svantaggiate in Europa e oltre.

<https://textour-project.eu/>





CAPITOLO 02

# Sviluppo e gestione delle reti

---

## 2.1 Le reti

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 di garantirne 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

In che modo le attività proposte dai diversi componenti della rete sono complementari senza sovrapporsi?

Quali tipologie di enti coinvolge la rete del progetto?

La rete del progetto sarà attiva tra tre anni?

Si prevede di far conoscere il progetto a scala nazionale e internazionale?

---

## 2.2 Buone pratiche e riferimenti

### Buone pratiche

#### Fédération Européenne des Cités Napoléoniennes «Destination Napoleon»

La Federazione europea delle città napoleoniche (FECN) riunisce più di 50 città europee la cui storia è stata segnata dall'influenza napoleonica.

La FECN, associazione di diritto francese (legge del 1901), è nata dal desiderio dei comuni di collocare il proprio patrimonio storico napoleonico in un contesto europeo. La lettura incrociata di pagine particolarmente importanti e contrastanti della storia dei Paesi europei vuole essere un contributo importante alla cultura comune dei popoli e alla definizione del nostro patrimonio condiviso.

Nel 2015, la dimensione europea del suo lavoro è stata riconosciuta attraverso la certificazione di "Itinerario culturale del Consiglio d'Europa" per "Destination Napoleon", un itinerario di promozione e messa in rete del patrimonio napoleonico.

<https://www.destination-napoleon.eu/>



### Riferimenti

Open Method of Coordination (OMC) *Working Group on Promotion of Creative Partnerships*

Rinehart, Tammy A., Laszlo, Anna T., and Briscoe, Gwen O. *Collaboration Toolkit: How to Build, Fix, and Sustain Productive Partnerships*. Washington, DC: U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 2001.

Step 3.4 Partnerships and Partnership Management | WWF

Successful Partnerships, OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance  
<https://www.oecd.org/regional/leed/forumonpartnershipsandlocalgovernance.htm>

# Sostenibilità e accessibilità

---

## 3.1 La sostenibilità sociale ambientale ed economica

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, evidenziando anche indicatori utili a monitorare il contributo dell'azione progettuale a questi.

---

### DOMANDE GUIDA

**A quali Obiettivi di Sviluppo Sostenibile contribuisce la mia proposta?**

**Quello che il progetto propone -in termini di tematiche, attività, ecc..- sarà ancora rilevante tra 5 anni? E tra 10 anni?**

---

## 3.2 Cultura e accessibilità

L'accessibilità in ambito culturale può essere definita come l'insieme delle misure, strategie e pratiche attuate per garantire che le risorse, i luoghi, i servizi e gli eventi culturali siano fruibili da tutti, comprese le persone con disabilità o chiunque possa incontrare barriere nell'accesso alla cultura per cause fisiche, cognitive, sensoriali, culturali o sociali. Questa definizione abbraccia un ampio spettro di azioni e interventi che mirano a:

- + Rimuovere le barriere fisiche
- + Rimuovere le barriere comunicative
- + Rimuovere le barriere attitudinali
- + Rimuovere le barriere economiche, culturali e sociali.

L'obiettivo dell'accessibilità culturale è quello di creare un ambiente inclusivo dove tutti i membri della società possano partecipare attivamente e godere appieno delle offerte culturali, indipendentemente dalle loro capacità fisiche, cognitive o sociali.

Questo implica non solo l'adattamento degli spazi e dei servizi esistenti, ma anche la progettazione e la realizzazione di nuove offerte culturali pensate sin dall'inizio per essere inclusive e accessibili a tutti.

Garantire l'accessibilità a luoghi, eventi culturali ed esperienze turistico-culturali non è solo un dovere verso l'uguaglianza, ma anche un'opportunità per arricchire la vita di tutte le persone.

In primo luogo deve essere garantita l'accessibilità dal punto di vista fisico, nel senso che luoghi ed eventi devono essere raggiungibili senza eccessive difficoltà sotto il profilo logistico e non presentare ostacoli che ne rendano difficile o ne impediscano la fruizione.

In secondo luogo, è necessario garantire la fruizione sotto il profilo sensoriale e cognitivo, ad esempio, attraverso la realizzazione di apparati informativi opportunamente predisposti e ad alto livello di comprensione.

---

### DOMANDE GUIDA

Quali ostacoli vi sono rispetto alla fruizione delle attività che propongo?

Quali sono le barriere che possono cercare di ridurre o eliminare?

Chi può aiutarmi a progettare in maniera inclusiva?

---

## 3.3 Buone pratiche e riferimenti

### Buone pratiche

#### Le linee guida per festival sostenibili

Le linee guida per festival sostenibili sono concepite per affiancare gli organizzatori in ogni fase progettuale del festival e sono state pensate per fasi progettuali: 1) progettazione; 2) produzione; 3) gestione degli artisti; 4) comunicazione; 5) gestione del pubblico; 6) post-evento. In ogni fase sono stati individuati alcuni obiettivi, affiancati da una serie di azioni mirate per raggiungerli. Questo elenco di azioni compone la checklist per la sostenibilità.

[https://drive.google.com/drive/folders/1JGNR2lMbfN7AUfi6aNwGzUYMbsCs8\\_P6](https://drive.google.com/drive/folders/1JGNR2lMbfN7AUfi6aNwGzUYMbsCs8_P6)

#### A Teatro

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

#### Trova Festival

<https://trovafestival.it/>

#### Progetto A.D. Arte

<https://www.accessibilitamusei.beniculturali.it>

#### TATE – Communication cards

<https://www.tate.org.uk/visit/accessibility>

#### Museo del Mare, Pirano

<https://pomorskimuzej.si/it/dichiarazione-di-accessibilita-del-sito-web-del-museo-del-mare-sergej-masera>

#### Canadian Museum of Human Rights

<https://pomorskimuzej.si/it/dichiarazione-di-accessibilita-del-sito-web-del-museo-del-mare-sergej-masera>

#### Tooteko – Talking tactile

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

### 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>



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

