



# Presidenza del Consiglio dei Ministri

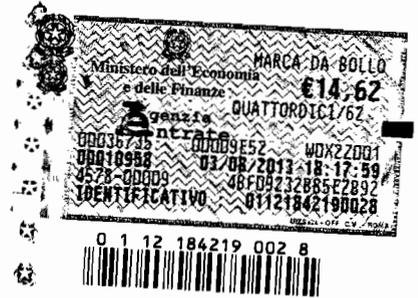
DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

Presidenza del Consiglio dei Ministri  
DFP 0036895 P-4.17.1.19.4  
del 06/08/2013



8156963

Alla Fondazione IRSO  
Via Leone XIII, 14  
20145 MILANO (MI)



**Oggetto: Acquisizione di servizi in economia ai sensi dell'art.125, comma 11, D.Lgs. 163/2006 e dell'art. 50 e segg. del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 novembre 2010 per la realizzazione di un Progetto di ridisegno dei servizi e processi del Ministero dei Beni Culturali. CUP n. J82C13000060001 – CIG. N. ZE70AE518C**

Il Dipartimento della funzione pubblica - Ufficio per la modernizzazione delle amministrazioni pubbliche, è impegnato da tempo in iniziative volte al rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche, finalizzata al miglioramento delle performance, attraverso la produzione, sperimentazione e disseminazione di strumenti, come documentato dal sito [www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it), ha necessità di definire, nel quadro attuale di razionalizzazione delle pubbliche amministrazioni e con riferimento alla programmazione dei fondi europei 2014-2020, interventi per la revisione dei processi nel settore dei beni culturali finalizzati sia alla riduzione della spesa, sia alla riqualificazione dei servizi necessari allo sviluppo territoriale.

Vista l'offerta presentata in data 16 maggio 2013 dalla Fondazione IRSO – Istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi, in prosieguo denominata "IRSO", che si ritiene congrua in relazione ai prezzi di mercato per analoghe forniture, il Dipartimento commissiona quanto in oggetto e meglio descritto nell'offerta citata che si allega.

La modalità di esecuzione della presente fornitura dovrà rispettare le seguenti clausole:

1. Oggetto della presente scrittura è la formulazione di un progetto di ridisegno dei servizi e dei processi delle strutture periferiche del Ministero dei Beni Culturali e delle reti correlate per la protezione del patrimonio artistico e ambientale e per lo sviluppo dei territori e dell'industria culturale e turistica nazionale, secondo quanto meglio specificato nell'offerta.
2. Il committente per il Dipartimento è l'Ufficio per la modernizzazione delle pubbliche amministrazioni rappresentato dalla Dr.ssa Pia Marconi, Direttore dell'Ufficio, giusta delega del Capo Dipartimento della Funzione Pubblica del 25 luglio 2012.

PM



# Presidenza del Consiglio dei Ministri

## DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

3. Il presente incarico decorre dal giorno successivo alla sottoscrizione ed avrà la durata massima di 4 mesi.
4. Le attività saranno realizzate d'intesa con l'Amministrazione secondo le modalità più adeguatamente indicate nell'offerta che fa parte integrante del contratto. L'amministrazione corrisponderà alla IRSO il prezzo onnicomprensivo di € 20.444,00, comprensivo della riduzione dell'1% (unopercento) per esonero dalla prestazione del deposito cauzionale, oltre l'IVA. La IRSO si impegna a non apportare alcuna modifica al corrispettivo per tutta la durata del presente accordo.
5. La consegna dei prodotti finiti dovrà avvenire **entro e non oltre il 30 ottobre 2013**. Le prestazioni effettuate saranno certificate dall'Ufficio per la modernizzazione delle pubbliche amministrazioni per la regolare fornitura e l'approvazione dei prodotti. A seguito di tale approvazione la IRSO emetterà fattura posticipata.
6. L'eventuale fornitura non conforme a quanto indicato nell'offerta ed in particolare il ritardo sul termine per la consegna del prodotto finale, comporterà, a insindacabile giudizio dell'Amministrazione, una penale di € 100,00 per ogni giorno di ritardo, oltre il termine previsto fino ad un massimo di € 2.500,00, oltre tali massimi l'Amministrazione si riserva di risolvere il contratto in danno, fermo restando l'eventuale richiesta di risarcimento per gli eventuali maggiori danni subiti e la possibilità di far svolgere ad altri la prestazione a spese della IRSO. L'applicazione di qualsiasi penale dovrà essere preceduta da una formale contestazione a cui la IRSO potrà rispondere entro cinque giorni. Le penalità imposte o le eventuali spese saranno conteggiate in diminuzione sui pagamenti, ove dovuti.
7. L'amministrazione si riserva la facoltà di recedere unilateralmente dal servizio con un preavviso scritto di dieci giorni senza che alla IRSO debba essere riconosciuto alcunché oltre i corrispettivi maturati.
8. Tutte le notizie relative all'attività dell'Amministrazione o comunque venute a conoscenza del personale della IRSO in relazione all'esecuzione del presente contratto non debbono essere in alcun modo ed in qualsiasi forma, comunicate o divulgate a terzi, né debbono essere utilizzate da parte della IRSO né da chiunque altro collabori al suo lavoro per fini diversi da quelli previsti dal presente contratto. Il superiore obbligo non si applica ai dati che siano o divengano di pubblico dominio nonché alle idee, metodologie ed esperienze tecniche che la IRSO sviluppa in esecuzione delle prestazioni contrattuali.
9. Codesta ditta, a pena di nullità del contratto, assume tutti gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari di cui all'articolo 3 della legge 13 agosto 2010, n. 136 e successive modifiche. Dovrà comunicare il conto corrente bancario o postale dedicato e le generalità e codice fiscale delle persone delegate ad operare sullo stesso. Il presente accordo sarà risolto in tutti i casi in cui le transazioni siano state eseguite senza avvalersi di banche o della società Poste italiane Spa. L'appaltatore, il subappaltatore o il subcontraente che ha notizia dell'inadempimento della propria controparte agli obblighi di tracciabilità finanziaria di cui al presente articolo procede all'immediata risoluzione del rapporto, informandone contestualmente la stazione appaltante e la prefettura-ufficio territoriale del Governo territorialmente competente.

M

J



# Presidenza del Consiglio dei Ministri

## DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

10. La IRSO deve sottoporre il proprio personale ai controlli che l'Amministrazione decide ed è tenuta a far osservare allo stesso le eventuali disposizioni comunicate dall'Amministrazione, compresa la richiesta eventuale di fornire gli estremi anagrafici e quelli di un documento ufficiale di riconoscimento di ciascun preposto ai servizi oggetto del presente contratto.
11. Nel rispetto della normativa sulla tutela della persona e del trattamento dei dati personali, l'Amministrazione si impegna ad utilizzare tali dati solo ed esclusivamente ai fini del presente contratto. Tutto il personale utilizzato indistintamente dovrà essere in possesso dei requisiti previsti per l'accesso dei cittadini membri dell'Unione Europea ai posti di lavoro presso le pubbliche amministrazioni e la IRSO è responsabile di tale accertamento.
12. Qualora l'esecuzione del presente accordo diventi impossibile per sopravvenute cause non imputabili alla volontà delle parti, alla IRSO è riconosciuto il diritto alla corresponsione dei corrispettivi maturati in relazione alle attività fino al momento svolte.
13. La IRSO si impegna ad ottemperare a tutti gli obblighi verso i propri dipendenti derivanti da disposizioni legislative e regolamenti vigenti in materia di lavoro e di assicurazioni sociali, assumendo a suo carico tutti gli oneri relativi. La IRSO si obbliga altresì ad applicare nei confronti dei propri dipendenti utilizzati nelle prestazioni oggetto del presente contratto, condizioni normative e retributive non inferiori a quelle risultanti dai contratti collettivi di lavoro applicabili alla categoria nonché le condizioni risultanti da successive modifiche ed integrazioni di ogni contratto collettivo. La IRSO si obbliga a continuare ad applicare i suindicati contratti collettivi anche dopo la scadenza e fino alla loro sostituzione.
14. L'Amministrazione, in caso di violazione dei suindicati obblighi e previa comunicazione alla IRSO delle inadempienze ad essa denunciate dall'Ispettorato del Lavoro, si riserva il diritto di operare una ritenuta pari nel massimo al 20% dell'importo della fornitura. Tale ritenuta sarà rimborsata solo quando il predetto Ispettorato avrà dichiarato che la IRSO si sia posta in regola. A seguito di ciò la IRSO non potrà vantare alcun diritto per il mancato o ritardato pagamento.
15. Ogni diritto di utilizzazione dei materiali prodotti e/o rilasciati dalla IRSO, così come ogni diritto inerente la totalità dei materiali ricevuti dalla società spetteranno in modo esclusivo, senza limiti di spazio e di tempo, al Dipartimento della funzione pubblica.
16. La IRSO espressamente dichiara che le controversie che dovessero eventualmente insorgere nella interpretazione e nell'esecuzione del presente atto verranno risolte secondo quanto stabilito dall'art. 241 del D.Lgs. 163/2006. Il Foro competente è quello di Roma.
17. La IRSO dovrà dichiarare, a tutti gli effetti di legge, che la fornitura di cui al presente atto, viene effettuata nell'esercizio dell'impresa, che trattasi di operazioni imponibili e non esenti dall'imposta sul valore aggiunto che la IRSO è tenuta a versare ai sensi del D.P.R. n. 633 del 26 ottobre 1972.
18. IRSO dichiara di aver assolto agli obblighi contributivi ai sensi dell'art. 46, c.1, lettera p) del DPR 445/200 e della circ. INPS n. 92/2005. Il presente atto, a norma di legge, sarà da intendersi nullo ove il documento di regolarità contributiva non risulti in regola.
19. Per quanto non esplicitamente previsto nella presente scrittura si rinvia alle norme di cui al D.Lgs. 163/2006 e agli art. 50 e ss. del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 novembre 2010 concernente l'autonomia finanziaria e contabile della presidenza del

mm



# Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

Consiglio dei Ministri, nonché alle vigenti disposizioni normative e di regolamento in materia di amministrazione del Patrimonio e Contabilità generale dello Stato e dal codice civile.

Roma, 6 agosto 2013

Per la IRSO

Per l'Amministrazione

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 1341 del codice civile si approvano specificamente del presente atto ai capoversi relativi ai "pagamenti", "penalità", "recesso unilaterale", "riservatezza", "inadempimento", "diritto di utilizzazione dei materiali", "controversie".

Per la IRSO

Per l'Amministrazione

# fondazione IRSO

istituto di ricerca intervento  
sui sistemi organizzativi

Presidenza del Consiglio dei Ministri

DFP 0024183 A-4.17.1.19.4

del 24/05/2013



7905947

Egregi

Cons. Antonio Naddeo

→ Dott.ssa Pia Marconi

Dipartimento della Funzione Pubblica

Corso Vittorio Emanuele II, 116

00186 Roma

Milano, 16 Maggio 2013

Raccomandata AR, anticipata via mail

Trasmetto l'offerta per un progetto di ridisegno dei servizi e dei processi delle strutture periferiche del Ministero dei Beni Culturali.

Con i migliori saluti

Federico Butera  
Presidente Fondazione Irso

DM

---

**Valorizzazione dei beni culturali e ambientali per  
lo sviluppo economico e sociale dei territori**

**Progetto di ridisegno dei servizi e dei processi delle  
strutture periferiche del Ministero dei Beni Culturali e delle  
reti correlate per la protezione del patrimonio artistico e  
ambientale e per lo sviluppo dei territori e dell'industria  
culturale e turistica nazionale nell'ambito della progettazione  
dei fondi europei 2014 - 2020**

---

*Proposta per il  
Dipartimento della Funzione Pubblica*

Data 16/05/2013  
fb/mz/pp/sdg/lg  
Prot. n. 4A/2013



## Sommario

---

<b>1. PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. OGGETTO DELLA PROPOSTA .....</b>	<b>4</b>
<b>3. OUTPUT DELLA PRESENTE PROPOSTA .....</b>	<b>4</b>
<b>4. LE CARATTERISTICHE DEL PROGETTO.....</b>	<b>4</b>
<b>5. IL POSSIBILE CONTENUTO DEL PROGETTO .....</b>	<b>6</b>
<b>5. COMITATO DI PILOTAGGIO E TEAM DI PROGETTO DELLA PRESENTE PROPOSTA.....</b>	<b>12</b>
<b>6. TEMPI E COSTI.....</b>	<b>12</b>
<b>ALLEGATO 1. PROFILO DEL TEAM .....</b>	<b>13</b>



## 1. Premessa

---

Il bilancio europeo 2014-2020 assegnerà all'Italia finanziamenti cospicui per la coesione economica, sociale e territoriale in tutte le aree del Paese.

A circa un anno dalla conclusione del ciclo di progettazione Comunitaria 2007-2013, le prime valutazioni complessive sulla capacità di impegno dei fondi destinati alla cultura (dati Fondazione Rosselli, 2013) indicano che l'Italia ha realmente investito solo il 59,3% delle risorse europee disponibili. Si tratta di un indice di inefficienza che deve essere attentamente considerato nella fase di costruzione delle cornici di policy che indirizzeranno le progettualità del venturo periodo di progettazione Comunitaria.

Sui beni ambientali, architettonici e culturali la strategia per il periodo 2014-2020 si concentra sull'attuazione di interventi in Aree di attrazione culturale e naturale per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale di cui sono dotate e verso le quali sono prioritariamente rivolti gli interventi collegati di promozione turistica e di sostegno alle imprese della filiera turistica e culturale, considerando anche il paesaggio rurale come parte integrante del patrimonio culturale nazionale.

In questo ambito la progettazione 2014-2020 prevede azioni volte allo sviluppo di industrie culturali e creative da attuare anche sulla base di una consultazione pubblica sull'industria creativa: tali azioni mirano a contribuire all'attuazione delle strategie europee di specializzazione intelligente basata sulla valorizzazione delle capacità e delle vocazioni territoriali, espresse o potenziali, in tema di produzione culturale, imprenditorialità creativa, partecipazione attiva dei cittadini con l'obiettivo di promuovere la mobilitazione di una nuova ondata di imprenditori culturali e creativi appartenenti alla generazione dei nativi digitali.

Per quanto riguarda l'industria turistica, soprattutto al Sud, la strategia mira a sostenere e sciogliere nodi di diseconomie e assenza di servizi che impediscono alla filiera di progredire e a promuovere collaborazioni intersettoriali sostenendo, con interventi mirati, quei luoghi dove tali collaborazioni si avviino.

Il documento di apertura del confronto pubblico "Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020", per raggiungere l'obiettivo di utilizzare questi fondi in modo più tempestivo ed efficace rispetto a quanto avvenuto per il bilancio europeo 2007-2013, propone **sette innovazioni generali** di metodo che configurano un sistema di *valutazione pubblica aperta* attraverso il quale circostanziare e rendere immediatamente percepibili i risultati cui si intende pervenire prima ancora di scegliere quali azioni finanziare e mettere in pratica.

Al fine di evitare ritardi e dispersione nell'utilizzo delle risorse comunitarie, le 7 innovazioni proposte in materia di accesso ai fondi comunitari riguardano la rigorosa precisazione e monitoraggio:

1. Risultati attesi
2. Azioni
3. Attuazione: tempi previsti e sorvegliati
4. Apertura
5. Partenariato mobilitato
6. Valutazione
7. Forte presidio nazionale.

## **2. Oggetto della proposta**

---

La presente proposta ha come oggetto la progettazione di criteri e del percorso per la formulazione di un

### **Progetto di ridisegno dei servizi e dei processi delle strutture periferiche del Ministero dei Beni Culturali e delle reti correlate per la protezione del patrimonio artistico e ambientale e per lo sviluppo dei territori e dell'industria culturale e turistica nazionale**

che definisca i requisiti di merito e di metodo da assegnare a progetti finanziabili dalla nuova progettazione europea 2014-2020. Il progetto dovrà poi essere attuato attraverso casi esemplari, diffondendo le soluzioni e i metodi ad altre strutture e ad altri territori e traducendo gli apprendimenti in politiche.

La presente proposta ha per oggetto la configurazione del progetto e non include la sua realizzazione.

## **3. Output della presente proposta**

---

Gli output della proposta saranno

- Un documento che delinei
  - Il modello, il percorso e la fattibilità di un progetto di revisione dei servizi, manutenzione del patrimonio culturale e ambientale, riorganizzazione in singole strutture periferiche del MIBAC e nelle reti coinvolte;
  - Un modello di diffusione a livello nazionale;
  - Le modalità di configurare linee di politiche che rafforzino le strutture e le reti come service oriented organizations centrate sulla valorizzazione dei beni culturali e ambientali per lo sviluppo economico e sociale dei territori e per lo sviluppo dell'industria culturale e turistica nazionale;
  - Una proposta per la costruzione di un presidio nazionale che attivi una collaborazione fra il MIBAC e il DFP attirando risorse dirigenziali e culturali di alto profilo
- Un documento che proponga criteri e requisiti di massima per la formulazione di bandi per l'assegnazione delle risorse comunitarie della progettazione 2014-2020 in modo che essi assicurino la precisa rappresentazione e misura dei risultati, la chiara configurazione delle azioni, la definizione e la tempistica del progetto, l'abilitazione dei dirigenti e quadri del MIBAC, l'apertura e l'attivazione di reti pubbliche e private di servizi, i meccanismi di valutazione, lo sviluppo di metodologie e tecnologie riusabili, l'elevata qualità dei contributi professionali esterni, la trasparenza e quanto altro il Comitato Guida indicherà una presentazione agli stakeholder di uno specifico territorio prescelto
- Una presentazione dell'output ai vertici del DFP e del MIBAC.

## **4. Le caratteristiche del progetto**

---

Il progetto sarà concepito nel quadro della Progettazione dei fondi comunitari 2014-2020 inerenti l'area tematica della "Tutela dell'ambiente e valorizzazione delle risorse culturali e ambientali".

Il progetto dovrà proporsi di utilizzare le risorse comunitarie al fine di conseguire concreti e non marginali miglioramenti della qualità e costo dei servizi, nell'efficacia e efficienza organizzativa, nella legalità, nella promozione e attrazione di attività economiche in campo turistico e culturale.

Il progetto prevederà la progettazione, realizzazione e monitoraggio di:

1. Un **concept** e un **piano** di strategia organizzativa per il settore e le aree prescelte
2. L'attivazione di un **presidio nazionale** che attivi una collaborazione fra il MIBAC e il DFP attirando risorse dirigenziali e culturali di alto profilo (governance culturale, professionale, economica del progetto)
3. La realizzazione di una serie di **progetti pilota** in specifiche strutture periferiche del MIBAC e della loro rete di erogazione di servizi, in particolare per l'area convergenza, che promuovano la partecipazione e le capacità organizzative delle persone, anche attivando collaborazioni fra le reti pubbliche e private
4. Lo sviluppo e la governance multilivello della **rete pubblica e privata**
5. Programmi di diffusione e industrializzazione ad altre unità e altri territori di **best practices**
6. **Politiche pubbliche di sostegno al cambiamento** delle strutture e delle reti come *service oriented organizations* che, innovando i modelli di servizio, organizzazione formale, tecnologie informatiche, iniziative formative, siano centrate sulla valorizzazione delle risorse culturali e ambientali per lo sviluppo economico e sociale.

Gli obiettivi di tale progetto sono i seguenti:

- ✓ Utilizzare efficacemente i fondi comunitari che saranno resi disponibili per l'area tematica della "Tutela dell'ambiente e valorizzazione delle risorse culturali e ambientali", adottando le innovazioni generali di metodo previste dalle linee del documento "Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020"
- ✓ Realizzare in una area prescelta un piano di progetti pilota animati e guidati dalle strutture periferiche del Ministero dei Beni Culturali, progetti che riconfigurino i servizi, riducano la spesa, migliorino l'efficienza delle strutture e raggiungano risultati concreti di sviluppo economico e sociale del territorio
- ✓ Favorire in quell'area la crescita delle *capabilities manageriali e professionali* necessarie del personale del Ministero dei Beni Culturali, delle sue strutture periferiche, nonché degli Enti Territoriali
- ✓ Formulare un approccio, soluzioni e una metodologia riutilizzabili anche per altri territori e per altre aree tematiche.

Il progetto che si intende delineare ha elementi simili e diversi dal progetto Best Practices sulla Giustizia:

- ✓ Come quel progetto, parte dall'idea di favorire la diffusione di buone pratiche
- ✓ A differenza di quel progetto, esso non parte da casi eccellenti già realizzati (per es. Procura di Bolzano), ma promuove la riprogettazione di strutture periferiche del MIBAC e delle loro reti, condotta dagli stakeholder, in vista di obiettivi rilevanti e misurabili; la diffusione è parte costitutiva del progetto; si ripromette di individuare modelli di servizio e politiche organizzative, tecnologiche, di risorse umane da diffondere; prevede un presidio nazionale interministeriale supportato da esperti di alto livello.



## 5. Il possibile contenuto del progetto

---

Si propone di delinare un progetto composto di sei fasi non sequenziali

1. Il piano strategico e organizzativo
2. L'attivazione di un presidio centrale
3. I progetti pilota in specifiche aree territoriali
4. Lo sviluppo e la governance multilivello della rete
5. Un percorso di diffusione delle esperienze e di industrializzazione delle innovazioni ad altre organizzazioni simili
  - a) Un sistema di comunicazione attiva
  - b) Un sistema di monitoraggio
  - c) Un sistema di apprendimento collaborativo
6. Elaborazione di proposte di politiche pubbliche di sostegno al cambiamento delle strutture e delle reti come service oriented organizations.

### 1. Il piano strategico e organizzativo

Il piano partirà da un ridisegno sostenibile della catena del valore e dei processi di servizio delle singole articolazioni MIBAC, adeguando i costi agli obiettivi della spending review, senza ridurre il livello di servizio offerto ai fruitori dei beni artistici e culturali, anzi migliorando sostanzialmente la qualità dei servizi ed ampliando il "pubblico" dei nostri beni artistici e culturali, aumentando quindi le revenues.

Farà leva sull'opportunità offerta dalla spending review per ridisegnare in ottica moderna e "orientata al cliente" l'attività delle articolazioni territoriali del MIBAC.

Il piano riguarda principalmente *la configurazione dei servizi*

- Identificazione dei servizi che generano valore economico e sociale sul territorio ( turismo, sviluppo di impresa, education, etc.)
- Attività ridondanti e/o duplicate
- Risorse sottoutilizzate
- Opportunità di miglioramento dei processi operativi
- Azioni di miglioramento ed il relativo impatto sul servizio offerto in termini di riduzione dei costi, miglioramento del livello di servizio, ampliamento dell'offerta, etc..

### 2. L'attivazione di un presidio centrale

Sarà proposto un modello che combina approccio top down e bottom up<sup>1</sup> per il governo, per il monitoraggio e per la supervisione scientifica del progetto, un modello di presidio nazionale comprendente profili dirigenziali e culturali di acclarata competenza. Il modello sarà organizzato secondo modalità che favoriscano la strutturazione di forme di governance in grado di produrre collaborazione, di pianificare a scale diverse, di attuare con efficienza un coordinamento multilivello e interistituzionale fra strutture territoriali e centrali del MIBAC, imprese, istituzioni culturali, associazioni.

---

<sup>1</sup> "... Le innovazioni si basano sulla presenza di spazi di autonomia entro i quali imprenditori decentrati possono sviluppare idee innovative. Comunque, per rendere efficaci queste interazioni bottom-up è necessario prevedere una meta-governance top-down dotata di specifiche capacità, in grado di strutturare le interazioni in modo tale da motivare all'innovazione gli attori coinvolti. ... Questa meta-governance aiuta ad attivare le conoscenze, le idee, gli sforzi e le energie dei funzionari locali, degli utilizzatori e degli utenti dei servizi, degli stakeholders privati, per formulare, attuare e disseminare le idee innovative". Sørensen 2012.



In particolare il modello di presidio nazionale mirerà a regolare il ruolo di centro e periferie nella costruzione di un progetto multiattoriale e multi-istituzionale in grado di superare le impostazioni sector-based tipiche dei precedenti periodi di progettazione comunitaria, attuando processi di valorizzazione delle risorse e delle creatività locali da costruire con il coinvolgimento delle imprese e degli altri stakeholder del sistema culturale e dei settori ad esso connessi<sup>2</sup>.

### 3. I progetti pilota in specifiche aree territoriali

Il progetto prevede di attivare **progetti pilota di progettazione e realizzazione del cambiamento in specifiche aree territoriali** che mostrino risultati tangibili di efficacia, efficienza, trasparenza e consentano di definire e controllare in modo preciso risultati sia dal punto di vista della tutela del patrimonio culturale e ambientale sia degli esiti economici dell'intervento (attivazione degli interventi di tutela culturale e ambientali, promozione di ogni forma di turismo).

Nell'attivazione dei progetti pilota verrà raccomandata una Metodologia di Change Management Strutturale capace di elaborare in modo ricorsivo tre classi di attività:

- a. Il *piano strategico e organizzativo (citato al punto 1) per la rete dei soggetti pubblici e privati che assicurano i servizi e proteggono il patrimonio culturale e ambientale*
- b. Una serie di *cantieri realizzativi*
- c. Un processo di *implementazione e miglioramento continuo*.

Le tre attività si alimentano reciprocamente man mano che i progetti si sviluppano, generando un processo di *sense making*, di apprendimento e comunicazione interna ed esterna.

Il percorso unitario prima indicato avrà il suo motore in cantieri realizzativi molto concreti animati e guidati dalle strutture periferiche del MIBAC che:

- Partiranno da problemi e obiettivi condivisi e non da lamentele

---

<sup>2</sup> Le esperienze in ambito di coordinamento multilivello pubblico-privato realizzate in Italia negli ultimi venti anni hanno evidenziato come, anche nei modelli impostati ad approcci bottom-up, il contributo del centro sia stato determinante nel definire efficienza ed efficacia delle strutture di governance e di progettazione (Perulli, 2010): ciò impone una riflessione sulla capacità dei decisori collocati al livello nazionale di connettersi a conoscenze locali, di valutare e premiare, di operare una effettiva selezione, e di reimpostare con le regioni e i sistemi locali una diversa politica sperimentale che sappia sostenere innovazione e sviluppo a partire dalle specificità dei territori. A tale fine, il modello di presidio sarà progettato considerando le esigenze di governance di sistemi complessi (multi-livello e multi-attore, pubblico-privati), che prevedono la fusione di elementi gerarchici con forme contrattuali multi-a-molti tipiche delle reti tra imprese (contracting for innovation: Gilson, Sabel e Scott, 2009), in grado di aggregare conoscenze e risorse frammentate. Sarà quindi individuato un modello di experimentalist governance (Sabel e Zeitlin, 2008) mirante a coniugare i vantaggi sia dello sperimentalismo decentralizzato (coordinamento aperto, apertura ad attori privati, ampiezza delle sinergie possibili) che del coordinamento centralizzato (capacità regolatoria, di indirizzo, di impulso, controllo della qualità e dell'implementazione): tale modello prevederà un livello superiore in grado di definire obiettivi-cornice (framework goals), ma anche di intervenire a sostegno delle specifiche iniziative periferiche e livelli inferiori (regionali e locali) incaricati dell'implementazione degli obiettivi in forte autonomia. A connettere i livelli di governance individuati dal modello di presidio nazionale sarà proposto un sistema di report e di valutazione tra pari (peer review) finalizzato a mettere in comunicazione i diversi risultati nazionali o locali ottenuti, a confrontare le performances conseguite con diverse procedure, e a diffondere così le pratiche migliori.



- Saranno svolti attraverso un'analisi approfondita, svolta insieme alle persone, dei campi organizzativi e dei processi, ruoli, micro organizzazione
- Sistematizzeranno proposte già presentate ed utilizzeranno materiali già noti per giungere a ottimizzazioni (non a vittoria dell'uno sull'altro)
- Faranno riferimento a esempi esterni
- Formuleranno proposte possibilmente innovative e a 360°
- Chiederanno ad ognuno un contributo di proposta
- Attiveranno processi decisionali condivisi, dando molto valore alla fase formale di presentazione al Comitato Guida che prederà le decisioni finali
- Attiveranno appena possibile una fase di implementazione (quick win)
- Impiegheranno il processo per favorire l'apprendimento e il team building
- Cureranno l'implementazione, impiegando la metodologia di incident reporting (le cose che non riescono nell'implementazione vanno trattate ostensibilmente come problemi da risolvere, non come invalidazione delle proposte o fallimento del progetto).

L'analisi dei progetti pilota prescelti riguarderà:

- I processi
- I sistemi tecnologici
- Le strutture organizzative
- La gestione del personale.

Le proposte riguarderanno

Strutture formali

- Organizzazione formale legale: leggi, regolamenti, adempimenti e vincoli amministrativi, etc.;
- Organizzazione formale aziendale: organigrammi, procedure, mansionari, ordini di servizio, etc.;
- Organizzazione tecnica: sistemi tecnologici di produzione e di logistica, procedure amministrative e gestionali informatiche, cicli di produzione, etc..

Strutture latenti e sistemi di regolazione sociale

- Processi sociali: sistemi di cooperazione, sistemi di condivisione della conoscenza, sistemi di comunicazione interpersonale, sviluppo di comunità;
- Istituzioni: brand e corporate identity, reputazione, corporate loyalty and citizenship, social responsibility, etc.;
- Sistemi socio-tecnici nei processi produttivi: gruppi di lavoro, team, sistemi uomo/macchina, etc.;
- Cultura: artefatti culturali, valori, assunti di base, etc.;
- Tecnologie della cooperazione;
- Interfacce uomo-computer;
- Sistemi di senso: sensemaking, sistema dei ruoli;
- Sistemi e comunità professionali: ruoli e professioni, sistema di sviluppo, gestione del mercato del lavoro;
- Comunità di pratica: scopi, cultura, vocabolario, linguaggio;
- Gestione delle relazioni all'interno e con i clienti/utenti: Knowledge Management e Customer Relations Management.

Nelle aree prescelte infine, in aggiunta a proposte sistematiche e strutturate, vanno soprattutto attivati processi di **miglioramento continuo** con metodologie strutturate che abilitino gli operatori a proseguire autonomamente dopo la conclusione del progetto.

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

#### 4. Lo sviluppo e la governance multilivello della rete

Il campo dei beni culturali e ambientali è composto da reti governate e naturali di attori (amministrazioni centrali e periferiche del MIBAC, enti territoriali, imprese di produzione e di servizi, scuole, media, istituzioni, manifestazioni, fondazioni, associazioni, produttori di contenuti, di circuiti, etc.) che si addensano localmente soprattutto in ambiti urbani e metropolitani che sono i principali luoghi sia della produzione che del consumo culturale.

Ad essi si aggiungono i networks creativi (figure di artisti, artigiani-artisti, designer, stylist, progettisti, organizzatori di eventi in settori come moda, design, architettura, musica, performing arts, turismo culturale, comunicazione su internet, web design, etc.). Le nuove professioni dei servizi di qualità funzionali allo sviluppo del campo dei beni culturali e ambientali sono molto importanti anche se frammentate e dominate (a differenza dalle vecchie codificate in ordini professionali) da un lavoro autonomo di nuova generazione strutturalmente disorganizzato e debolmente connesso.

Questi campi sono prevalentemente disorganizzati. Questo aggettivo non esprime un giudizio di valore negativo. La debolezza di questi campi contiene da una parte anche una forza perché espressione della permanente autonomia e creatività dei soggetti; dall'altra contiene il rischio di una loro anomia. Occorre maneggiare con cautela questi campi disorganizzati: in alcuni casi possono essere sviluppate o progettate *reti organizzative* "meticchie" che consentano risultati attraverso la crescita di efficacia ed efficienza della rete; dall'altra, in altri casi, è meglio non pretendere di ricondurli alle forme organizzate conosciute. Essi sono *giacimenti di capitale sociale*.

Per queste ragioni *il modello contrattuale va integrato in un modello progettuale*, che consiste nella proiezione dei comportamenti dei diversi agenti in uno stato futuro che guidi questi diversi comportamenti. I campi disorganizzati sono proprio le arene adatte a disegnare i futuri possibili. I soggetti pubblici e privati e gli ibridi da essi formati, nella progettazione si scambiano promesse e discorsi, logiche di azione, aspettative e razionalità diverse producendo un contratto di partenariato anziché di scambio, un nuovo contratto relazionale che il centro (il MIBAC) propone ai livelli locali. Ad esso è utile faccia contrappunto una dimensione reticolare di autonomie locali, città-regioni e autonomie funzionali.

La scala europea della governance per essere effettivamente multilivello rafforza il livello locale, per realizzare una congiunta definizione delle policies mediante processi deliberativi che diano voce a reti sia locali che translocali.

#### 5. Un percorso di diffusione delle esperienze e di industrializzazione delle innovazioni ad altre organizzazioni simili

Il progetto deve trasferire esperienze e innovazione su tutto il territorio nazionale. Ciò avviene attraverso tre principali classi di azioni.

##### a) Un sistema di comunicazione attiva

Il progetto sarà valorizzato attraverso un'adeguata azione di promozione e comunicazione, finalizzata a rendere visibili, al di fuori delle singole realtà, lo stato dell'arte del progetto, le attività svolte, quelle in corso e quelle future, nonché i risultati conseguiti. L'intervento sarà rivolto principalmente nei confronti degli stakeholder e, più in generale, del complesso dei cittadini. Esso sarà finalizzato a:

- Far conoscere all'opinione pubblica il progetto e le innovazioni da industrializzare



- Valorizzare l'immagine del MIBAC e delle Strutture Territoriali come Amministrazioni sensibili non solo al tema della Valorizzazione dei Beni e delle Risorse Culturali, ma anche al problema dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi connessi
- Accompagnare ogni singolo intervento descritto nelle precedenti linee di attività con opportune iniziative di comunicazione prevedendo l'attivazione di sistemi di comunicazione attiva, come un portale, un sistema di social media, di una serie di convegni e seminari, di iniziative formative
- Avvicinare più che mai i cittadini, in qualità di utenti dei servizi culturali, attraverso la realizzazione di strumenti informativi e comunicativi ad hoc.

#### **b) Un sistema di monitoraggio**

Nel progetto verrà definito un sistema di monitoraggio finalizzato a fornire dati affidabili e tempestivi sull'andamento del progetto stesso e a consentire immediati interventi migliorativi qualora necessari.

In particolare, l'attenzione sarà volta a:

- Verificare l'avanzamento delle attività, rispetto alla tempistica definita nei Piani operativi
- Quantificare gli output delle attività, rispetto a quanto previsto
- Qualificare, in ultima istanza, i risultati raggiunti dai progetti.

Il sistema di monitoraggio sarà disegnato in modo da rispondere alle esigenze dei diversi soggetti con strumenti e tempi specifici.

L'attività di monitoraggio si articolerà su due livelli:

1. Monitoraggio di primo livello, con una finalità di accompagnamento e sorveglianza sullo svolgimento del progetto nel suo complesso
2. Monitoraggio di secondo livello, finalizzato a fornire informazioni sulle caratteristiche specifiche dei risultati prodotti in ciascun territorio.

Il monitoraggio di primo livello sarà articolato per linea di intervento e produrrà dati relativi ad un set di indicatori comuni alle varie sedi e, dunque, aggregabili secondo le diverse esigenze informative. Ciò consentirà di costruire una rappresentazione complessiva del progetto ed una duplice vista per sede territoriale e per linea di attività. Il sistema di indicatori si svilupperà, in conformità con quanto previsto dalla regolamentazione comunitaria, su tre dimensioni: monitoraggio finanziario, monitoraggio procedurale, monitoraggio fisico.

Il secondo livello di monitoraggio sarà finalizzato a produrre informazioni utili a verificare e specificare il perseguimento degli obiettivi di miglioramento individuati in ciascun territorio tracciando un quadro dei principali risultati prodotti dai progetti ed eventualmente delle criticità ancora irrisolte.

#### **c) Un sistema di apprendimento collaborativo**

La partecipazione ed il coinvolgimento attraverso *l'apprendimento collaborativo*: vengono messe in atto iniziative che tendono a fare scambiare informazioni, conoscenze direttamente fra le persone sui beni culturali e ambientali e gli operatori del turismo che operano in tutta Italia. La creazione e condivisione di comunità di pratica in grado di apprendere e di condividere le soluzioni innovative.

In particolare, il monitoraggio di secondo livello si propone di contribuire ad individuare e diffondere le buone pratiche sviluppate nella realizzazione del progetto. Verrà quindi elaborata una scheda di rilevazione e descrizione della Buona Pratica, che ne espliciti le caratteristiche salienti (il contesto di riferimento, le attività svolte, i risultati ed i prodotti realizzati, le tipologie di azioni e destinatari) ed in particolare gli elementi che qualificano il progetto come "buona pratica".

In tal senso i criteri che guideranno l'individuazione delle buone pratiche sono identificabili in prima battuta in livello di:

- Innovatività
- Riproducibilità e trasferibilità
- Sostenibilità nel tempo.

## **6. Elaborazione di proposte di politiche pubbliche di sostegno al cambiamento delle strutture e delle reti come service oriented organizations**

Nel corso dello sviluppo del progetto (e non solo al termine) verranno via via formulate proposte di politiche pubbliche su modelli di servizio e su modelli di organizzazione, tecnologia, gestione delle risorse umane idonee a valorizzare i beni culturali e ambientali: principi e concept innovativi relativi alle organizzazioni e alle reti organizzative coinvolte in linea con i risultati attesi.

Tali proposte saranno coerenti con le idee relative al coordinamento delle politiche pubbliche recentemente presentate dal Comitato Interministeriale per le Politiche Urbane organizzato dal Ministro per la Coesione Territoriale con il documento "Metodi e Contenuti sulle Priorità in tema di Agenda Urbana" (Roma, 20 marzo 2013), che delinea un modello di politiche interministeriali integrate sulla base di una matrice che consideri e comprenda le quattro Missioni e le dieci Aree Tematiche Comunitarie riportate nel documento "Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-20".

L'organizzazione di una griglia che permetta una lettura complessiva delle politiche dedicate ai beni culturali del MIBAC, del DFP e degli altri Ministeri coinvolti, alla luce delle strategie nazionali ed europee per il settennio, permetterà di:

- Garantire una corrispondenza tra le progettualità avviate e le linee di intervento e finanziamento della Commissione Europea;
- individuare criteri condivisi e concertati di intervento per i differenti Enti coinvolti;
- Favorire la definizione di politiche integrate, in particolare al fine di connettere i sistemi culturali alle altre catene del valore presenti nel territorio (turismo, filiera agro-alimentare, sistemi manifatturieri del "Made in Italy", reti creative e della conoscenza, etc.), superando i modelli basati sulla rendita e sul mecenatismo per affermare il ruolo della cultura e dei beni culturali come motore di processi collettivi di sviluppo dell'economia e della società;
- Favorire lo sviluppo a livello locale di una capacità strategica che coinvolga attori pubblici e privati e che si strutturi in reti progettuali in grado di produrre proposte di intervento con i requisiti di qualità, competenza ed organizzazione necessari a competere con successo all'assegnazione dei fondi comunitari per il periodo 2014-2020. Tali reti progettuali dovranno altresì essere dotate delle stabilità temporale ed organizzativa richiesta per garantire la piena implementazione dei propri programmi.

Saranno inoltre proposte Politiche per lo sviluppo di competenze manageriali e professionalità richieste per il raggiungimento dei risultati, necessarie per la

costruzione del Piano Strategico e dei Cantieri Realizzativi e da reperire sia nel MIBAC (nelle sue differenti articolazioni territoriali) sia nelle reti relazionali con altri stakeholder pubblici e privati, secondo i modelli di valorizzazione della conoscenza nelle reti e del lavoro della conoscenza che sono stati elaborati dalla letteratura sul knowledge management.

## **5. Comitato di pilotaggio e team di progetto della presente proposta**

Verrà costituito un Comitato di pilotaggio composto dalla Dott.ssa Pia Marconi, dal Dott. Antonio Naddeo, dal Prof. Federico Butera e dal Prof. Paolo Perulli.

Verrà costituito un Sounding Board di dirigenti del MIBAC e di imprenditori del settore

Il team di progetto sarà composto dal Prof. Federico Butera, dal Prof. Paolo Perulli, dall'Ing. Marco Zurru, dal Dott. Luca Garavaglia, dall'Ing. Sebastiano di Guardo.

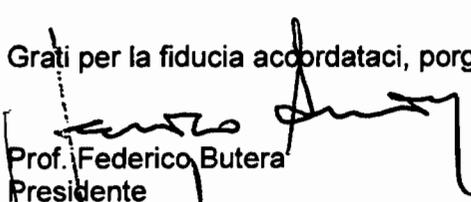
## **6. Tempi e costi**

La conclusione dei lavori e la consegna del documento avverrà in 60 giorni dal conferimento formale dell'incarico. Le presentazioni avverranno entro 30 giorni dalla consegna del documento.

Il costo del progetto ammonta a totali € 25.000,00 (venticinquemila/00) inclusive di spese + IVA.

Esso verrà liquidato per il 50% alla formulazione dell'incarico, per il 50% a conclusione dei lavori. La liquidazione sarà gradita a 60 gg dalla emissione della fattura.

Grati per la fiducia accordataci, porgiamo distinti saluti.

  
Prof. Federico Butera  
Presidente  
Fondazione Irso

Responsabile per il progetto:  
Prof. Federico Butera  
348 8747781

**Fondazione Irso**  
Via Leone XIII, 14  
20145 Milano  
P.Iva/C.F. 07466350159  
Tel. +39 02 48016162  
Fax +39 02 48016195  
[www.irso.it](http://www.irso.it)

## **Allegato 1. Profilo del Team**

---

### **Prof. Federico Butera**

Presidente della Fondazione Irso. Dal 1988 ha tenuto la Cattedra di Sociologia dell'Organizzazione alle Università La Sapienza di Roma e poi Milano Bicocca, ha insegnato all'estero, ha scritto 37 libri e oltre 150 saggi. Ha condotto una carriera plurima di studioso di organizzazione, progettista di organizzazioni complesse, consulente di direzione, formatore manageriale, dirigente d'azienda, imprenditore. Ha "firmato" noti progetti di cambiamento nelle imprese e nelle Pubbliche Amministrazioni, generando metodi e soluzioni innovative che hanno influenzato i modelli organizzativi di imprese e PPA in Italia nell'arco di 40 anni. Ha assicurato consulenze organizzative e formazione manageriale a un gran numero di imprese in diversi settori e a Pubbliche Amministrazioni centrali e locali. Direttore di Studi Organizzativi.

### **Prof. Paolo Perulli**

Professore Ordinario di Sociologia Economica, Direttore del Dipartimento di Ricerca Sociale, e Direttore del Master in Sviluppo Locale, presso l'Università del Piemonte Orientale, Facoltà di Scienze Politiche. Fa parte del Comitato Scientifico delle riviste "Studi organizzativi" e "Economia e società regionale", del Comitato Scientifico del Dottorato di eccellenza in Economia delle reti della Venice International University, del Comitato Scientifico del Salone dello Sviluppo Locale di Torino. Ha pubblicato oltre 20 libri e un gran numero di articoli su riviste italiane e internazionali.

### **Ing. Marco Zurru**

Amministratore delegato di Irso srl, ha oltre venticinque anni di esperienza nella consulenza strategica, di cui dieci come partner di una Strategy Consultancy internazionale. E' inoltre partner e membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Irso. Laurea in ingegneria presso il Politecnico di Milano e Master presso il MIP. Durante la sua carriera di consulente ha guidato vasti progetti nei settori della Pubblica Amministrazione, dell'Aerospazio e dell'Automotive, intervenendo su strategia, operations management, strategic sourcing e gestione del cambiamento, guidando vasti team di consulenti su progetti globali. Ha rilanciato la practice Public Services di una Strategy Consultants internazionale.

### **Dott. Luca Garavaglia**

Laurea in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Torino, master in Sviluppo Locale presso l'Università del Piemonte Orientale, Dottorato di Ricerca presso la Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Ha svolto attività di ricerca in ambito universitario e come consulente di amministrazioni pubbliche ed enti privati sui temi dello sviluppo locale, della pianificazione strategica, della gestione e della progettazione di reti organizzative. Svolge attività di docenza e tutorship per i corsi di Sviluppo Locale (Università di Milano-Bicocca) e di Sociologia dell'Organizzazione (Università del Piemonte Orientale). I suoi campi d'interesse sono gli studi urbani, i distretti industriali, le reti organizzative pubblico-private per la competitività e lo sviluppo locale.

### **Ing. Sebastiano Di Guardo**

Laureato in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano e Dottore di Ricerca presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. In ambito privato e pubblico ha esperienza di progettazione di organizzazioni e sistemi professionali, di gestione di processi di cambiamento, di progettazione ed erogazione di attività formative. Impegnato in attività di ricerca sulla qualità dei servizi e sul CRM. Guida diversi cantieri di change management sulla Giustizia. Ha esperienza didattica presso il Corso di Laurea in Scienze dell'Organizzazione dell'Università di Milano Bicocca. E' coautore di volumi e autore di molti articoli scientifici e professionali.