

CRPC
Corso di perfezionamento per responsabile di progetti culturali
2008/2009 – Lecce

DOCUMENTO DI PROGETTO
a cura di Vita Santoro

“ L’ECOMUSEO DELLA GRAVINA DI GINOSA”



L’ecomuseo è un’istituzione che gestisce, studia, utilizza a scopi scientifici, educativi e culturali in genere, il patrimonio complessivo di una comunità, comprendente l’insieme dell’ambiente naturale e culturale di tale comunità. L’ecomuseo è quindi uno strumento di partecipazione popolare alla gestione del territorio e allo sviluppo comunitario. A tal fine, l’ecomuseo si avvale di tutti gli strumenti e i metodi disponibili per consentire alla comunità di cogliere, analizzare, criticare e governare in modo libero e responsabile i problemi che le si pongono in tutti gli ambiti della vita. L’ecomuseo utilizza essenzialmente il linguaggio dell’oggetto, dell’ambito reale della vita quotidiana, delle situazioni concrete. Esso è innanzitutto un fattore di cambiamento voluto.

Hugues de Varine (1976)

INDICE

Origine e motivazione	pag. 4
Il contesto	pag. 5
Idea e contenuti	pag. 7
Mission e visione strategica	pag. 10
Struttura organizzativa e modello di <i>governance</i>	pag. 10
Luoghi, spazi, modalità e tempi di realizzazione	pag. 12
Dimensione interculturale e transnazionale	pag. 12
STAKEHOLDER	pag. 13
Benchmarking	pag. 18
Analisi SWOT	pag. 20
Obiettivi	pag. 22
Linee guida strategiche	pag. 23
Outputs e outcomes	pag. 25
Priorità e Aspetti critici	pag. 26
Risorse occorrenti e disponibili	pag. 26
PIANO OPERATIVO	pag. 28
Attività e azioni	
Work Breakdown Structure	
GANTT	
L’organizzazione, i ruoli e le responsabilità	
PIANO ECONOMICO- FINANZIARIO	pag. 35
Budget: costi e ricavi	
Piano di fund raising	
PIANO di MARKETING	pag. 40
Analisi	
Strategia di marketing	
Piano di comunicazione	
Modalità di controllo e valutazione finale	pag. 43

Origine e motivazione

Il progetto ha origine da un approfondito lavoro di ricerca riguardo il complesso territorio di Ginosa e circa le sue potenzialità di sviluppo dal punto di vista socio- culturale ed economico, nonché da un’attenta riflessione critica sui tradizionali modelli di sviluppo. Nasce anche dalla consapevolezza di una totale mancanza di attività di documentazione, tutela, valorizzazione e di conseguenti adeguati programmi di educazione, ricerca e promozione nei riguardi del cosiddetto ‘patrimonio immateriale’.

La formazione dei cittadini passa, difatti, anche attraverso la trasmissione organizzata della cultura, volta a rimediare all’ignoranza e all’oblio indotti dall’accelerazione dei cambiamenti verificatisi negli stili di vita e nei comportamenti. La conoscenza critica e la presa di coscienza del proprio patrimonio culturale da parte delle comunità sono fattori indispensabili sia nel processo di conservazione sostenibile di tali beni sia per rafforzare i sentimenti d’identità e di cittadinanza. Si può parlare, in questo senso, di una vera e propria **educazione al patrimonio culturale**, quasi uno strumento d’alfabetizzazione culturale, che aiuta l’individuo (e la comunità) a decifrare il mondo che lo circonda, guidandolo alla comprensione dell’universo socioculturale e della traiettoria diacronica in cui egli è inserito. D’altra parte, oggi, il patrimonio culturale è spesso considerato anche come tema centrale per la problematicità, che attraverso di esso si rivela, del rapporto tra locale e globale, tra mantenimento dell’identità e della memoria nelle comunità locali e superamento di tali differenze. Il patrimonio culturale assume così una notevolissima funzione civile, in quanto creazione di un gruppo umano eterogeneo e complesso che vive su un territorio e condivide una storia, un presente, un futuro, modi di vita, difficoltà e speranze. La sua complessità è, inoltre, specchio della complessità della comunità e della sua ‘cultura viva’. Ogni elemento del patrimonio è frutto di una complessa alchimia tra gli individui, il loro ambiente, le interazioni con altri individui e altri ambienti, le influenze esterne.

Partendo dalla considerazione del patrimonio culturale come condizione e risorsa essenziale per uno **sviluppo locale** durevole e sostenibile, occorre, quindi, operare in modo comunitario e locale; costruendo cioè lo sviluppo dal basso, perseguendone la sostenibilità e l’effettiva durata nel tempo, e cercando di distribuirne gli effetti positivi sull’intera comunità. Il carattere sostenibile di una strategia, di un programma, di un’azione poggia sulla capacità delle popolazioni coinvolte di identificarsi nel progetto di sviluppo, di mobilitarsi per esso, di parteciparvi volontariamente e collettivamente, quindi di essere attive. Anche le attività economico-sociali, segno inconfondibile di presenze umane, vanno considerate come un valore, una risorsa da gestire con equilibrio, soprattutto se riguardano il patrimonio culturale (materiale, immateriale e ambientale), patrimonio da conservare e trasmettere alle generazioni future.

Un ecomuseo può configurarsi, a tal proposito, come un autonomo centro di ricerca, alla cui base è l’azione di catalizzazione verso la coscienza della comunità, dell’identità locale, vista come dinamica di scoperta delle proprie radici e come progetto consapevole di valorizzazione del territorio; un laboratorio di sostenibilità e luogo di reinterpretazione dinamica delle peculiarità locali per l’avvio di processi di sviluppo durevoli e sostenibili. Senza dimenticare la necessità di una sostenibilità anche culturale: il processo di modernizzazione che caratterizza ogni luogo deve cercare di trovare le forze del cambiamento all’interno di una continuità culturale. Sostenibilità quindi sociale, ambientale, culturale. E cultura, conoscenza, capitale umano sono fattori che caratterizzano i processi di sviluppo economico.

Un ecomuseo, dunque, come strumento d’attuazione dello sviluppo sostenibile, perché, attraverso gli obiettivi che si prefigge, è garante di:

- **equità sociale**, in quanto la popolazione svolge un ruolo attivo come custode della memoria storica e come attore nelle attività sul territorio;
- **tutela ambientale**, perché la conservazione integrata di siti e monumenti consente di non turbare l’equilibrio sistemico e di educare i fruitori al rispetto e alla conservazione della risorsa naturale;
- **efficienza economica**, poiché utilizza per le sue attività le risorse umane locali, dando valore al capitale sociale, piuttosto che al profitto; ponendosi quindi come uno strumento efficace di sviluppo economico.

Il contesto

*Ginosa si presenta come una autentica “città trogloditica”;
numerose grotte in parte manipolate in parte crollate
si stagliano sugli spalti; un sistema di viuzze e di scalee
segue il rapido declivio della collina e consente l’accesso
alle grotte disposte simmetricamente sul tessuto caveoso:
gli episodi religiosi sono distribuiti
all’interno dei complessi criptologici.*

Cosimo Damiano Fonseca (1988)

L’ambito territoriale di sviluppo del progetto è costituito dalla **Città di Ginosa**, centro prevalentemente agricolo situato nel versante sud- occidentale della Provincia di Taranto. *Luogo di incontro tra passato, presente e futuro*, la sua **Gravina** ne ha accompagnato e condizionato lo sviluppo urbano e le scelte economico- produttive, rivestendo un ruolo di primaria importanza nella vita della città. Essa è stata, pertanto, individuata quale prima area di intervento dell’Ecomuseo.

Il territorio di Ginosa comprende un'ampia area (187 km²) tra i fiumi Bradano e Lato e si distingue in una fascia costiera quasi completamente pianeggiante, di notevole estensione e in una zona collinare più interna. Si tratta di una propaggine dell'altopiano delle Murge; questo sistema di basse alture è segnato da una serie di profonde gravine e di valli parallele, che tagliano trasversalmente il territorio. L'insediamento urbano sorge all'interno, a circa m. 250 s.l.m., sviluppandosi su una lingua di terreno dominante protetta da tre lati da una profonda gravina, che si snoda per circa 3 Km. Sulla costa ionica (a 25 Km dal centro di Ginosa) sorge invece la grande frazione di Marina di Ginosa, che, di più recente sviluppo, si estende seguendo proprio il litorale.

Dai dati ISTAT del 05 dicembre del 2007 il numero degli abitanti è di 22.421.

La Gravina di Ginosa è situata a ridosso dell'odierno centro abitato, dove si collocano siti e insediamenti rupestri risalenti a epoche differenti (databili dal Paleolitico Medio alla fine del XIX secolo d.C.) e dove, nonostante la massiccia antropizzazione, sono presenti aree di grande interesse naturalistico. La Gravina è, inoltre, compresa nella perimetrazione del Parco Naturale Regionale Terra delle Gravine di recente istituzione (Legge regionale n. 18 / 2005). Accanto a specificità produttive e a testimonianze di un'importante **cultura materiale**, essa possiede, inoltre, un enorme patrimonio di storia, di arte, di natura e di tradizioni locali, differenziato, ma che la caratterizza in maniera omogenea. Gli insediamenti rupestri presentano, da questo punto di vista, aspetti di notevole interesse, in quanto è noto che gli elementi disseminati sul territorio di Ginosa hanno storicamente costituito un 'sistema di vita integrato', comprendente abitazioni e strutture produttive in rapporto diretto con la natura, nonché una vita culturale e religiosa. Allo stesso modo è evidente la continuità tra l'attuale impianto urbanistico della città e quello rupestre.

Tutt'oggi la Gravina riveste un ruolo 'simbolico' e 'identitario', oltre che rappresentativo della **memoria storica** della comunità ginosina. Si assiste tra l'altro, già da qualche anno, ad un lento fenomeno di ripopolamento delle aree più accessibili nonché all'utilizzo degli scenari naturali per l'organizzazione di eventi culturali.

Crocevia di genti e culture diverse fin dalla preistoria, Ginosa presenta un **patrimonio archeologico, storico, artistico e demoetnoantropologico**, in parte non ancora studiato o raccolto, scarsamente fruibile, spesso minacciato da interventi non sostenibili. Inoltre, pur presentando l'area una chiara vocazione turistica ed agrituristica, la struttura ricettiva è assolutamente carente sia da un punto di vista quantitativo e distributivo, che da quello qualitativo, mentre estremamente consistente è il fenomeno delle seconde case nella frazione di Ginosa Marina.

Piuttosto evidenti sono le difficoltà dal punto di vista socioeconomico ed infrastrutturale, come in gran parte della area Ionica e per ragioni già note.

A partire dagli anni '80, si è assistito al ripetuto tentativo di cambiare irresponsabilmente l'economia del territorio, un tempo essenzialmente agricola, sperimentando forme di insediamento industriale, o come nel caso di Marina di Ginosa, stimolando lo sviluppo di

un turismo di massa prettamente stagionale, a cui si è aggiunto un consumo di suolo e una urbanizzazione incontrollata. In estate la popolazione residente a Marina di Ginosa, di circa 5.000 abitanti, sale a 40-50.000 presenze, raggiungendo punte massime giornaliere di 80.000 turisti in alcune domeniche d’Agosto (dati dell’Amministrazione comunale).

Tali scelte hanno avuto come conseguenza un miglioramento delle condizioni di vita di determinate fasce sociali (*in primis* imprenditori e commercianti), accompagnato però dall’emarginazione di altre. La recente crisi economica ha determinato un ulteriore impoverimento delle fasce sociali più deboli. Diretta conseguenza della mancanza di occupazione stabile il fenomeno dell’emigrazione verso il centro e il nord Italia e talvolta verso paesi esteri che, negli anni più recenti, ha caratterizzato in particolare le fasce più giovani della popolazione, generalmente con livello elevato d’istruzione.

Si aggiungono a tale quadro desolante le problematiche relative alla difficile convivenza con i numerosi immigrati (europei ed extraeuropei) che, già duramente sfruttati nel lavoro, vivono per lo più ai margini della vita sociale e culturale cittadina; assenti nelle politiche locali adeguati programmi di integrazione e inclusione socio-culturale.

In contrasto rispetto al quadro delineato, il territorio è animato dalla presenza di diverse associazioni culturali, da alcuni centri studi e laboratori dedicati ad ambiti specifici, da un museo civico, due teatri (uno pubblico e uno privato) e una biblioteca comunale. A questa dotazione di base corrisponde, tuttavia, una pluralità di modalità di gestione e funzionamento delle strutture e degli spazi, spesso con carenza di risorse gestionali e strumentali, e senza un reale coordinamento, con conseguenti difficoltà gestionali-organizzative e penalizzazioni in termini di visibilità ed efficacia nell’attrarre visitatori e fungere da centro di animazione culturale della città.

Le scelte progettuali, attuate, difatti, negli ultimi decenni e riguardanti il patrimonio culturale (esclusivamente materiale) e la tutela ambientale, hanno poi determinato pochi risultati apprezzabili quanto a ricadute sul territorio e in termini di miglioramento della qualità di vita. Nulla di rilevante si evidenzia per ciò che concerne gli interventi a favore del patrimonio intangibile e la salvaguardia del paesaggio.

Idea e contenuti

L’Ecomuseo è una pratica partecipata di valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale, elaborata e sviluppata da un soggetto organizzato, espressione di una comunità locale, nella prospettiva dello sviluppo sostenibile.

CARTA DI CATANIA (2007)
Coordinamento Nazionale degli Ecomusei

Ecomuseo come ‘processo dinamico’, dunque, con il quale la comunità si prende cura di un territorio e del suo patrimonio culturale, aumentandone consapevolmente il valore.

Si tratta dello strumento più idoneo per relazionare gli elementi naturali del territorio di Ginosa con i risultati dei continui interventi su di esso da parte dell’uomo, un mezzo per riqualificare il territorio e, allo stesso tempo, innescare un processo integrato di comunicazione tra le preesistenze da valorizzare. E’ anche il modo più efficace per valorizzare l’intero territorio all’interno di un serio progetto di ‘pianificazione integrata’ dell’area protetta in cui ricade la Gravina con ricadute positive sul territorio circostante.

L’ecomuseo, in questo senso, viene ad esprimere nella sua articolazione il rapporto uomo-ambiente, nei vari aspetti economici, sociali, culturali, ma anche geografici come pure antropologici, con l’apporto diretto della gente del luogo che prende coscienza del proprio patrimonio naturale, culturale e sociale, lo organizza ed è coinvolta nella sua valorizzazione e nel suo sviluppo, fino a farlo diventare una “nuova risorsa”. Sue caratteristiche peculiari sono, infatti, la dinamicità e la flessibilità, in rapporto sincronico tra **uomo, memoria, territorio**. Esso è legato, prima di tutto, all’esigenza di una comunità di raccontare il suo passato, la sua storia, la sua memoria. Anche se può diventare il contenitore, il laboratorio, per sperimentare nuove azioni di valorizzazione del territorio nella sua dimensione più vera e riconosciuta, e ciò può rappresentare, senza dubbio, uno strumento efficace per le strategie dello sviluppo.

Gli ecomusei hanno responsabilità sociale e ideologica, enfatizzano il processo di consapevolezza storica, impegnando gli abitanti locali; con la diffusione di una immagine positiva del territorio di riferimento lo rendono anche attrattivo per il **turismo** e per gli investimenti; esprimono le identità locali e regionali e contribuiscono alla **coesione sociale**.

Un ecomuseo pone al centro della propria attenzione tutto il territorio, pur individuando delle aree più significative che hanno caratterizzato le dinamiche di trasformazione del territorio. Considera anche il **patrimonio culturale immateriale** parte integrante della cultura viva della popolazione; e, come la cultura viva, assai più di quello materiale, fattore di differenziazione tra i membri della comunità, poiché esso deriva da fattori sociali, educativi, economici, linguistici, religiosi, etnici. La conoscenza e la consapevolezza di questo eterogeneo patrimonio di memoria e saperi collettivi è importante, poiché è soprattutto attraverso di esso che si arriva a comprendere l’identità della comunità, nonché la sua peculiare visione del mondo.

Le 3 componenti essenziali di ogni ecomuseo, che ne costituiscono contemporaneamente sostanza, contenuto e metodo di lavoro sono:

1. **il territorio**
2. **la popolazione**
3. **il patrimonio**

Poiché l'ecomuseo non è un edificio o un luogo, ma è diffuso in modo sistemico a tutto lo spazio, rappresentandone e rendendone più visibili le caratteristiche, il paesaggio, la storia, la memoria, l'identità, l'individuazione del territorio di riferimento sarà oggetto in particolare delle primissime attività previste dal progetto.

E' proprio la partecipazione della popolazione, assieme all'idea di territorio nel suo complesso a costituire la base degli ecomusei ed è la stessa partecipazione che ne legittima la progettazione, la creazione e la sostenibilità.

Un ecomuseo ha, infine, tra i suoi compiti primari quello di individuare, conoscere e trasmettere il proprio patrimonio, materiale e immateriale, nel tempo e nello spazio. Per fare ciò, considererà il patrimonio locale il suo oggetto-soggetto promuovendone:

- l'individuazione, mediante procedure di ricognizione, inventariazione, catalogazione
- la conoscenza, nelle sue fasi di analisi, studio e sintesi
- la trasmissione, attraverso attività di salvaguardia, partecipazione e comunicazione.

Il progetto intende assolvere a tale compito in maniera democratica, ogni sua azione sarà, dunque, tesa a promuovere l'utilizzo della partecipazione, rafforzare e costruire partenariati attivi, così come proposto dai modelli introdotti con le *Agende 21 locali* e come indicato dalla *Convenzione Europea sul paesaggio* (2000), riconoscendo la partecipazione come un fondamentale 'fattore di successo' per mettere in pratica la sostenibilità.

L' Ecomuseo possiede, in sintesi, alcuni **tratti caratterizzanti e qualificanti** che lo differenziano da gran parte dei progetti culturali :

- A. Valorizzazione del patrimonio demo-etno-antropologico, attraverso un lavoro di ricerca, recupero e catalogazione del patrimonio immateriale.
- B. Scelta di un approccio bottom up, contrariamente a quanto avviene solitamente nell'ambito culturale in cui si impongono solitamente progetti autoreferenziali.
- C. Creazione partenariati e networking, con soggetti pubblici e/o privati.
- D. Avvio relazioni, scambi e collaborazioni, da stabilire con le principali realtà italiane ed estere che sviluppino attività affini; anche con lo scopo di rafforzare la visibilità dell'Ecomuseo, sviluppare una rete di contatti e garantire la qualità delle attività.

Mission e visione strategica

L’ Ecomuseo è una **‘progettualità’** funzionale alla creazione di un nuovo sistema di valori e al raggiungimento di una visione dello sviluppo locale condivisa e partecipata.

La sua missione è quella di avviare a Ginosa un **processo** attraverso il quale prendere in cura il proprio patrimonio culturale e ambientale, mediante azioni diversificate ed un costante coinvolgimento della comunità, processo fondato su fisiologici tempi lunghi perché abbia modo di svilupparsi e radicarsi.

Nel lungo periodo obiettivo strategico è quello di portare l’ Ecomuseo, riconosciuto come importante interlocutore dai poteri locali, a recitare un **ruolo attivo**, o almeno consultivo, nella pianificazione e nella programmazione sociale, culturale ed economica del territorio.

Struttura organizzativa e modello di *governance*

La gestione del progetto risulta piuttosto complessa, per la mancanza di una **struttura organizzativa** così come di un ente e/o organizzazione culturale di riferimento. La soluzione individuata è la costituzione formale e giuridica, al termine del primo anno di attività e dopo un lavoro di individuazione e coinvolgimento degli eventuali sostenitori, di un **Comitato di Scopo**. I vantaggi legati alla creazione del Comitato per il governo di questo progetto sono legati alla snellezza e alla leggerezza tecnico-giuridica dello strumento in questione, a cui si deve aggiungere l’elemento della provvisorietà. Al Comitato per l’Ecomuseo, esaurito lo scopo per cui è stato costituito, potrà sostituirsi per potenziare lo strumento di governo una Associazione, strumento giuridico più definitivo, piuttosto che una Fondazione di carattere pubblico- privato.

Tuttavia, durante il periodo di tempo necessario alla costituzione del Comitato, la titolarità del progetto e il suo governo saranno assunti da un soggetto già attivo sul territorio, ovvero l’Associazione turistica Pro Loco di Ginosa, che ha già dichiarato in maniera ufficiosa la propria condivisione della mission e degli obiettivi dell’Ecomuseo. Tale scelta permetterà una discreta autonomia di azione, la possibilità di disporre dell’esperienza e delle professionalità dei soci e, infine, la possibilità di accedere ai finanziamenti pubblici.

Al Comitato spetteranno i compiti di:

- titolarità del progetto
- indirizzo strategico
- definizione delle politiche di progetto
- coordinamento generale e controllo
- raccolta e gestione dei fondi pubblici e privati
- cura dei rapporti istituzionali
- attuazione delle convenzioni e protocolli d'intesa, ove previsti.

La complessità e la novità degli argomenti da affrontare richiedono che l'intero procedimento sia progettato e coordinato da professionisti che abbiano già maturato un'esperienza nel settore ecomuseale, a tale scopo si costituirà un **Comitato Tecnico Scientifico**, formato da rappresentanti ed esperti incaricati nelle diverse fasi del progetto, e saranno, inoltre, previsti momenti di formazione per quanti faranno parte della struttura organizzativa.

Al Comitato Tecnico Scientifico spetterà :

- definizione delle linee guida dell'intero progetto
- attività di controllo sul profilo culturale e scientifico delle attività
- valutazione periodica

Inoltre, sarà opportuno avvalersi, durante l'intero ciclo di vita del progetto, di partner differenti, istituzionali e non, allo scopo di realizzare una rete integrata a sostegno e ottimizzazione delle risorse e dei servizi.

Chiaramente il **modello di governo strategico**, direzionale e istituzionale, anche in ragione delle responsabilità dovute alla componente pubblica e istituzionale che saranno certamente presenti nel progetto, dovrà garantire:

- la coerenza con la mission dell'ecomuseo
- il rispetto del principio di partecipazione
- la sostenibilità economica
- la gestione di ogni attività prevista da progetto
- la costruzione di alleanze (partenariato e *networking*) da attivare sul territorio
- il soddisfacimento degli obiettivi generali e specifici.

Il **modello di produzione esecutiva** e il modello di gestione e funzionamento organizzativo dell'intero programma e di tutte le sue attività (pianificazione, realizzazione, promozione e comunicazione del progetto) sarà, invece, definito in relazione alle singole e, quando necessario, sarà rafforzato da un apposito team di progetto, formato da professionalità con riconosciuta esperienza nel settore per quanto concerne le posizioni e i ruoli di responsabilità e supportata da eventuali giovani operatori.

Luoghi, spazi, modalità e tempi di realizzazione

I luoghi di interesse del progetto saranno i luoghi più significativi di Ginosa, fermo restando che il territorio nel complesso (urbano e rurale) sarà oggetto delle sue azioni. Per rendere più informali gran parte delle azioni previste si utilizzeranno spazi pubblici, quali biblioteca, teatri, scuole; altri spazi potranno essere messi a disposizione dall’Amministrazione comunale. Oltretutto questa scelta favorisce la sostenibilità del progetto, riducendo i costi e rendendo effettivo il processo di coinvolgimento della comunità ginosina.

Le modalità di realizzazione saranno stabilite dal modello di *governance* e assumeranno i connotati e le forme di sviluppo che si richiederanno, di volta in volta, a seconda dell’attività da svolgere e dei soggetti coinvolti. Dunque, saranno strutturate le diverse strategie operative e un adeguato piano di marketing. Tratto peculiare sarà la condivisione dell’organizzazione e realizzazione delle attività con i soggetti già operanti a Ginosa, in particolare per ciò che riguarda la logistica e i servizi.

Ancora, i tempi previsti sono piuttosto lunghi, trattandosi di un progetto di sviluppo locale. Per lo meno nella prima fase di creazione e consolidamento dell’ecomuseo, si può ipotizzare un lasso di tempo di 3- 4 anni, necessari perché si comprenda la funzione dello strumento, si acquisisca una credibilità scientifica ed istituzionale e si proceda alla concreta realizzazione delle attività in programma.

Si procederà, infine, ad una calendarizzazione delle attività riguardanti il primo anno dall’avvio dell’ecomuseo, mentre per gli anni successivi una programmazione si effettuerà in fase più avanzata, dopo aver attentamente valutato i risultati di quanto già realizzato e la congruenza dei progetti rispetto ai tempi e ai bisogni emersi.

Dimensione interculturale e transnazionale

Il progetto di Ecomuseo ha nella sua fase di start up per lo più una **dimensione locale**, dati i suoi obiettivi prioritari, anche se rappresentando un’esperienza pilota a livello provinciale, è passibile nel breve tempo di ulteriori sviluppi interterritoriali. Vi possono, comunque, essere numerose possibilità di sviluppo che mirino ad ampliare il suo raggio di azione. In questo senso le strategie potranno essere indirizzate ad esempio nei confronti di progetti di cooperazione con altri ecomusei dell’Area Mediterranea.

Ancora, il suo carattere essenzialmente interculturale porterà a definire come ineludibili determinati progetti di inclusione sociale e attività mirate per tutte le diversità culturali (interne o esterne alla comunità) presenti sul territorio.

STAKEHOLDER

L’attitudine a guardare il contesto e l’attenzione a tutti i gruppi di stakeholder è un approccio molto frequente nei progetti di sviluppo locale quali ad esempio un progetto di ecomuseo, in particolare nell’individuazione di strategie di sviluppo sostenibile e delle condizioni di fattibilità dei progetti e nei conseguenti processi di attivazione e gestione, nonché nelle attività di fund raising e di comunicazione.

L’analisi e la gestione della relazione tra un’organizzazione e i soggetti attivi nell’ambiente in cui essa opera ha numerosi altri vantaggi, tra i quali la scelta di alcuni stakeholder di diventare partner dell’organizzazione, grazie al risultato nel tempo di azioni messe in atto allo scopo di trasformare la loro passività, neutralità o opposizione in partecipazione o sostegno al progetto.

Grande rilevanza hanno, infine, le interrelazioni tra i vari portatori di interesse.

In un contesto quale quello nel quale si svilupperà il progetto di Ecomuseo è essenziale procedere con un tale approccio, oltre che per la tipologia di progetto che prevede un coinvolgimento della comunità e la collaborazione con enti, associazioni e istituzioni presenti nel territorio, soprattutto perché risulta essenziale e inevitabile per la sua buona riuscita e per le potenziali ricadute positive costruire tutta una serie di reti e partenariati, a partire dal supporto delle Istituzioni sino ad arrivare al sostegno delle Associazioni di categoria e degli Enti (pubblici e privati) che già operano in ambito culturale.

Il processo di gestione degli stakeholder è stato strutturato in diversi momenti:

1. L’**individuazione**
2. La **mappatura** rispetto al potere e all’interesse
3. L’**analisi** degli attori principali

Seguiranno nelle fasi più avanzate di sviluppo del progetto le fasi di:

pianificazione delle azioni

attuazione

monitoraggio

Di seguito, nella tabella n. 1, per gruppi e sottogruppi, quanto è emerso dalla fase di **individuazione degli stakeholder**, una sorta di censimento dei soggetti che hanno un interesse rispetto agli obiettivi del progetto di Ecomuseo e che potrebbero influenzare o subire effetti dalla sua realizzazione:

Tabella 1.

INDIVIDUAZIONE DEGLI STAKEHOLDER.

STAKEHOLDER INTERNI	STAKEHOLDER ESTERNI	COMUNITA' LOCALE	FINANZIATORI
<p>Organizzazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comitato di scopo - Comitato Tecnico Scientifico - Volontari - Sostenitori a vario titolo 	<p>Enti nazionali/sovrnazionali:</p> <p>Commissione Europea Unesco MIBAC Ministero dell’Ambiente Coordinamento Naz. Ecomusei Mondi Locali</p> <p>Enti locali:</p> <p>Regione Puglia Provincia di Taranto Area Vasta Tarantina GAL Luoghi del mito Comune di Ginosa Altri comuni</p> <p>Università:</p> <p>Università degli Studi di Bari Università del Salento Università di Basilicata Altre università</p>	<p>Istituti scolastici:</p> <p>Scuole primarie Scuole secondarie Istituti superiori Scuole private</p> <p>Associazioni/ Organizzazioni culturali:</p> <p>Associazioni culturali locali Associazioni civiche Associazioni varie di volontariato Associazioni varie di categoria (imprenditori–agricoltori, commercianti, operatori turistici) Associazioni di tipo ambientalista (Legambiente, LIPU, WWF) Cittadinanza attiva(sezione locale) Altre organizzazioni culturali</p> <p>Media</p> <p>Emittenti radiofoniche e televisive Giornali Riviste varie</p>	<p>Privati e Imprese</p> <p>Enti</p> <p>Istituti bancari</p> <p>Fondazioni</p> <p>Fondazioni bancarie Fondazioni Grantmaking</p>

Ecomusei:

Ecomusei Pugliesi
Ecomusei Italiani
Ecomusei Internazionali

Fornitori

Competitors

Musei/Parchi culturali:

Museo Civico Ginosa
Musei vari provinciali, regionali e nazionali
Musei DEA
Musei internazionali
Parchi culturali

Parchi/Aree protette:

Parco Nat. Regionale “Terra delle Gravine”
Parco Murgia Materana
Oasi naturale del Lago Salinella
Altre aree protette

suddivisi rispetto all’influenza che possono esercitare sul progetto e all’interesse che potrebbero avere nei confronti del suo sviluppo. Sono emersi tre tipologie di stakeholder:

Stakeholder primari (core)_

Essenziali per la sopravvivenza saranno da consultare nelle decisioni, coinvolgere nelle attività e gestire. La piena comprensione degli obiettivi, delle strategie, dei processi decisionali, delle modalità operative degli stakeholder primari, nonché delle loro dinamiche relazionali è indispensabile per elaborare e attivare relazioni e azioni efficaci.

- ❖ Organizzazione
- ❖ Comune di Ginosa
- ❖ Coordinamento Nazionale Ecomusei
- ❖ Mondi Locali
- ❖ Associazioni culturali locali
- ❖ Associazioni ambientaliste locali
- ❖ Associazioni di volontariato locali

Stakeholder strategici_

Vitali per l'organizzazione rispetto a opportunità e minacce che l'organizzazione dovrà affrontare, andranno gestiti durante tutto il ciclo di vita del progetto.

Stakeholder ambientali_

Tutti gli altri soggetti attivi negli ambienti operativi dell'organizzazione. Sono semplicemente da monitorare se potere e interesse nei confronti del progetto sono bassi, da informare nel caso mostrino anche solo un basso interesse al riguardo, poiché potrebbero trasformarsi in futuri alleati.

Benchmarking

Seguendo la logica del benchmarking è stata condotta un'analisi comparativa, che ha individuato casi significativi ed esperienze interessanti nell'ambito del panorama ecomuseale italiano. Il primo momento dell'analisi è stato di tipo esplorativo; attraverso un'accurata *web search* sono stati vagliati siti istituzionali e le informazioni bibliografiche e documentali inerenti singoli ecomusei. Dunque si è passati ad una fase di contatto diretto con i responsabili e/o Coordinatori degli ecomusei, per approfondire alcuni aspetti e reperire dati più sensibili. I criteri che hanno portato alla definizione dei casi studio ed alla successiva scelta sono stati:

- localizzazione geografica: un ecomuseo nel Nord Italia, precisamente in Piemonte (prima regione italiana ad essersi dotata di una legge istitutiva degli ecomusei, L. R. n. 31/1995) ed uno nel Sud Italia, in Puglia
- criterio temporale: uno tra i primi ecomusei istituiti in Italia e un ecomuseo di più recente costituzione
- quantità/ qualità delle attività proposte e realizzate
- attivazione di partenariati pubblico/privati e azioni di networking
- rilevanza delle ricadute in termini di sviluppo locale

L'utilizzo di tali criteri di selezione ha portato all'individuazione ed allo studio di un ecomuseo del Sistema della Regione Piemonte e di un ecomuseo del Sistema Ecomuseale della Puglia.

1^ CASO:

L'Ecomuseo dei Terrazzamenti e della Vite di Cortemilia (To)



Obiettivi

L'Ecomuseo dei Terrazzamenti e della Vite intende concorrere al riconoscimento dei paesaggi terrazzati quali opere monumentali dell'ingegno, della sapienza e della pazienza dell'uomo, raccontando la storia, le tradizioni, i modi di vita delle società che ieri li hanno costruiti e che oggi li custodiscono.

Le attività:

- Laboratori didattici
- Mostre ed esposizioni
- Pubblicazioni
- Progetti agricoltura

- Giornate a tema
- Itinerari tematici ed escursioni organizzate
- Formazione e campi estivi
- Organizzazione del Carnevale
- Premio Nazionale di Letteratura per l'infanzia “Il Gigante delle Langhe”
- Viaggi (incontri tra culture locali simili)

L'Ecomuseo è gestito formalmente dal Comune di Cortemilia e le sue iniziative sono spesso condotte con il concorso di Enti Pubblici e Strutture private e tese al coinvolgimento del pubblico più ampio.

Da alcuni anni lavora localmente con agricoltori e produttori del territorio con l'intenzione di rafforzare e rilanciare le potenzialità produttive del paesaggio terrazzato dell'Alta Langa e dei saperi ad esso collegati.

2^ CASO:

L'Ecomuseo Urbano di Botrugno (Le)



Le attività:

- Workshop
- Mostra Mondi Locali
- Laboratorio ecomuseale
- Realizzazione Mappa di Comunità
- Giornata del Paesaggio
- Allestimento Orto Botanico
- Promozione di Percorsi turistici

Obiettivi

L'Ecomuseo Urbano di Botrugno (EUB) è una nuova forma di museo, che ha come diretto riferimento il territorio urbano e che si propone, con la preziosa collaborazione di una cittadinanza attiva, di individuare nei luoghi le componenti materiali e immateriali di un complesso patrimonio culturale che va riscoperto, conosciuto e dunque tutelato. L'EUB vuole essere un soggetto intermediario tra l'ente locale e i cittadini, per quanto riguarda la scelta di interventi da attuare sul territorio urbano.

Il progetto dell'Ecomuseo è stato presentato nel 2007 dall'Amministrazione comunale, che lo gestisce tutt'oggi. Le fonti di finanziamento sono per lo più di natura pubblica (PIS 14). Il Laboratorio ecomuseale dal 2008 ha acquisito valenza giuridica in forma di Associazione (LEB).

Attualmente è in programma un progetto di Albergo Diffuso, in collaborazione con la Regione Puglia, e un Laboratorio di Erbe Officinali.

Analisi SWOT

Il lavoro di definizione della sostenibilità del progetto è stato preceduto dall’analisi preventiva dei punti di forza e debolezza intrinseci al progetto e delle opportunità e minacce del contesto di riferimento; elementi che emergeranno nel corso del progetto o che potranno condizionarne l’evoluzione durante il ciclo di vita.

I risultati della SWOT analysis permettono, dunque, di identificare le attività chiave e le aree critiche del progetto, valutare le possibili soluzioni e affrontare le diverse problematiche emerse calibrando le scelte e le prese di posizione al riguardo.

Inoltre costituirà la base di partenza per strutturare il piano strategico e quello operativo, nei quali saranno evidenziati la conferma delle linee guida del progetto, la sostenibilità dell’ecomuseo e la coerenza della sua mission rispetto alle strategie locali, regionali e comunitarie. Ancora i punti emersi saranno delineati piano di marketing e di comunicazione, definizione della struttura organizzativa necessaria.

Chiaramente sarà utile valorizzare punti di forza, opportunità e vantaggi; come proporre la risoluzione dei vincoli e degli ostacoli più rilevanti.

Di seguito la tabella n. 3 delinea punti di forza e debolezza individuati, e opportunità, intese come vantaggi che possono venire da e per il progetto e l’organizzatore, e minacce che potrebbero vanificare le operazioni o procurare svantaggi.

Tabella 3. ANALISI SWOT

<p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Sostenibilità economica ✚ Fattibilità dei processi di attivazione e gestione ✚ Diversificazione dell’offerta ✚ Recupero dell’ identità locale ✚ Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale locale e del paesaggio ✚ Sviluppo di un turismo culturale sostenibile ✚ Nuove opportunità per l’occupazione ✚ Incentivazione delle esperienze di socialità ✚ Inclusione sociale di soggetti svantaggiati ✚ Sperimentazione di un modello innovativo e verticale di governo del territorio ✚ Coerenza con Documento Strategico della Regione Puglia e condivisione vision Area Vasta Tarantina ✚ Coerenza con Obiettivi del POR e del PSR Puglia 2007–2013 ✚ Forte sinergia con OSC (Orientamenti Strategici Comunitari) 2007–2013 e Linee Guida della Strategia di Lisbona 	<p>WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Mancanza organizzazione di supporto ✚ Assenza di azioni e attività pregresse ✚ Ricadute evidenti nel medio e lungo termine ✚ Difficoltà nella comunicazione dell’innovatività del concetto culturale proposto ✚ Individuazione idonee metodologie per attivare il massimo coinvolgimento ✚ Rischio di ‘infiltrazioni politicizzate’ (bandiera di buona prassi politica) ✚ Differente sistema di valori rispetto a quello esistente nell’area di riferimento ✚ Non condivisione di alcune scelte strategiche delle amministrazioni locali ✚ Sensibilità alle dinamiche economiche, sociali e politico– istituzionali locali
<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Domanda di attività culturali diversificate ✚ Crescita della domanda sociale di partecipazione ✚ Presenza di capitale sociale e giovani con livello di scolarizzazione medio– alta ✚ Crescente attenzione alle tematiche riguardanti le strategie di sviluppo locale, la valorizzazione del patrimonio culturale e il turismo sostenibile ✚ Costante attività di ricerca per la presenza di diverse Università (Bari, Taranto, Salento, Basilicata) ✚ Recente istituzione Parco Naturale Regionale Terra delle Gravine ✚ Sostegno da parte della Regione Puglia (Nuovo PPTR, Programma Attività culturali e Programma Sviluppo Rurale, Iniziative di cittadinanza attiva) ✚ Presenza di un GAL piuttosto attivo ✚ Nascita di numerosi progetti ecomuseali in tutta la Regione con possibilità di scambio di buone pratiche e di più facile affermazione del concetto 	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Debole programmazione culturale ✚ Presenza di turismo di massa stagionale ✚ Difficoltà nella definizione dell’identità del territorio ✚ Monopolio attività culturali da parte di pochi soggetti ✚ Carattere individualista delle Associazioni civiche locali ✚ Disinteresse diffuso nei confronti di nuove progettualità di tipo partecipativo ✚ Alto tasso di disoccupazione (+ femminile) ✚ Scarsa attività di volontariato tra i giovani ✚ Esiguo sostegno economico dei privati nei settori Ambiente e Cultura ✚ Moltiplicazione di fenomeni di marginalità e disagio sociale ✚ Consistente emigrazione giovanile e intolleranza nei confronti degli immigrati ✚ Carente offerta di servizi alle famiglie e alle fasce più deboli della popolazione ✚ Insufficiente dotazione infrastrutturale ✚ Mancanza di infrastrutture sociali e di sistemi integrati di accoglienza turistica ✚ Evidente degrado ambientale ✚ Mancanza di coordinamento tra i diversi soggetti operanti sul territorio (PA, operatori socio– culturali ed economici)

Obiettivi

Alla luce di quanto emerso dall’analisi del contesto e dalla considerazione degli attori presenti, a vario titolo, nel territorio di interesse dell’Ecomuseo, emerge la definizione di una serie di obiettivi a cui seguiranno le relative strategie di azione.

L’offerta proposta è complessa e differenziata, perciò è bene operare una distinzione tra: **Obiettivi strategici**, ovvero gli obiettivi di continuità, legati agli input essenziali che hanno portato al progetto, ai risultati a medio- lungo termine eredità del progetto.

Obiettivi specifici, operativi e temporanei che riguardano le caratteristiche e le specifiche del progetto, tempi e costi. Sono il risultato atteso e misurabile al termine del progetto.

Gli obiettivi generali del progetto Ecomuseo sono:

- avvio di un processo, di cui il progetto rappresenta la fase preliminare e dimostrativa, che porti alla **costituzione di un Ecomuseo**, alla sua progettazione attuativa, alla sua realizzazione partecipata, alla sua organizzazione e gestione;
- diffusione e condivisione dell’idea, delle funzioni, degli obiettivi di un ecomuseo come progetto culturale con il compito primario di individuare, conoscere e trasmettere il proprio **patrimonio**, materiale e immateriale, nel tempo e nello spazio, orientando lo **sviluppo locale** in termini sostenibili;
- costruzione di **reti** tra gruppi di stakeholder locali e di **partenariati** stabili e coesi, che condividano gli obiettivi dell’Ecomuseo e ne sostengano nel tempo la struttura organizzativa e le attività di fund raising;
- **coinvolgimento** della comunità locale, degli enti pubblici e privati, delle sue associazioni, delle categorie economiche e imprenditoriali, della popolazione, delle istituzioni scolastiche, nel processo di riconoscimento e riappropriazione della propria identità territoriale e delle specificità storiche e antropologiche;
- attuazione di politiche integrate di **valorizzazione del territorio**, mediante la promozione dei siti di valore storico-artistico, archeologico e naturalistico e mediante un’attività di salvaguardia, come indicato dalla *Convenzione Unesco per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale* (2003) e condotta scientificamente con l’ausilio delle Università locali, del patrimonio culturale immateriale;
- miglioramento della ricettività del territorio e avvio di un programma condiviso di promozione di un **turismo culturale, ecologico e rurale**, compatibile con l’ambiente, in

linea con i principi espressi ne *La Carta di Rimini* (Conferenza Internazionale per il turismo sostenibile – 2001)

- cambiamento dello scenario occupazionale giovanile, attraverso attività di partecipazione e possibilità di nuova **occupazione**;
- incentivazione di esperienze diffuse di **socialità** e di attività di inclusione sociale rivolte a soggetti svantaggiati e immigrati;
- **cooperazione** con esperienze di ecomusei avviate in realtà territoriali diverse per un allargamento delle conoscenze ed un confronto finalizzato allo scambio di problematiche, potenzialità e soluzioni proposte e in via di sperimentazione in realtà affini.

Gli obiettivi operativi del progetto, all’interno delle finalità generali descritte, sono:

A. individuazione e **conoscenza del territorio** e delle sue caratteristiche, allo scopo di delimitare e coinvolgere nel progetto l’area d’interesse dell’ecomuseo

B. proposta di **metodi innovativi e partecipati** per la mappatura del territorio e delle sue componenti peculiari;

C. applicazione e sperimentazione di metodologie e **attività differenziate** per la conoscenza e la trasmissione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, e per un uso corretto del paesaggio

D. conduzione di attività di **animazione** e diffusione delle azioni dell’Ecomuseo sull’intero territorio ginosino;

E. avvio di **contatti di scambio** e lavoro comune con altre esperienze simili, sul territorio nazionale e con ecomusei esteri, per l’impostazione delle metodologie di trasmissione dei saperi e di verifica dei risultati.

F. organizzazione di un momento di dibattito attraverso un **workshop di studi** (organizzato in due giornate) che ha l’obiettivo di diffondere la mission dell’ecomuseo, di discutere su quanto avviato e di formulare proposte per lo sviluppo del progetto generale, confrontandosi anche con realtà diverse.

Linee guida strategiche

Al fine di raggiungere gli obiettivi preposti sono state effettuate una serie di valutazioni ex-ante propedeutiche alle strategie:

- Valutazione dell’analisi socio- economica e della pertinenza della strategia rispetto ai bisogni identificati (valutazione sintetica elementi individuati dall’analisi SWOT)
- Valutazione della logica e della consistenza globale della strategia di intervento adottata (coerenza interna)
- Valutazione della coerenza della strategia con le pertinenti politiche regionali e nazionali, nonché con gli orientamenti strategici comunitari
- Valutazione degli obiettivi quantificati e stima del loro impatto (ricadute)
- Valutazione della congruità dei tempi di realizzazione e delle risorse finanziarie.

Sono state, quindi, individuate determinate **linee strategiche**:

1. Di carattere artistico- culturale e scientifiche:

- _definizione di un ampio sistema di offerta di attività;
- _favorire momenti di scambio creativo concreto nel confronto di linguaggi e culture, attraverso laboratori partecipati, workshop ed eventi vari;
- _avviare attività di ricerca.

2. Di politica culturale e valorizzazione del territorio:

- _creare un’occasione per favorire l’attività di rete tra gli operatori del territorio;
- _valorizzare le espressioni artistico- culturali e organizzative locali;
- _rafforzare partnership strategiche relative alla promozione al turismo culturale;
- _coinvolgere stabilmente nelle attività associazioni e operatori del territorio impegnati in azioni di “animazione territoriale”;
- _migliorare la governabilità del territorio attraverso le azioni culturali.

3. Di carattere sociale ed educative:

- _definire attività didattiche con le scuole e collaborazioni con le Università regionali;
- _favorire la inclusione sociale di soggetti svantaggiati
- _assicurare momenti di aggregazione attraverso eventi e altre attività collaterali;

4. Produttive, organizzative e tecnico- logistiche:

- _costituire un soggetto gestore unico;
- _mettere in pratica un modello di gestione innovativo che si basi sulla condivisione da parte di tutti i soggetti coinvolti di una prospettiva di sviluppo sostenibile
- _strutturare le alleanze possibili (partnership e networking) e la struttura degli accordi;
- _definire i requisiti del team di lavoro;
- _avviare i primi contatti per la costituzione del Comitato di scopo e per il CTS.

5. Gestionali ed economico- finanziarie:

- _creare un nucleo operativo che stabilmente offra qualità culturale e organizzativa;
- _organizzare la partecipazione ai bandi di finanziamento di enti pubblici e di fondazioni,;
- _avviare campagna di sponsorizzazione a supporto delle singole attività.

6. Di marketing e comunicazione (interna ed esterna):

- _realizzare periodicamente materiale informativo;
- _organizzare una presentazione pubblica patrocinata dalle istituzioni locali;
- _ottimizzare le funzioni di ufficio stampa, privilegiando campagne di portata locale ma realizzate capillarmente su tutti gli organi di informazione e anche attraverso la diffusione di materiali tra la popolazione.

Outputs e outcomes

I risultati concreti attesi in seguito alla realizzazione del progetto di Ecomuseo possono essere così sintetizzati:

- ✓ costituzione di una organizzazione stabile e coerente per lo sviluppo del progetto
- ✓ avvio della mappatura completa, ragionata e partecipata del territorio individuato e miglioramento della conoscenza del patrimonio culturale da parte della popolazione
- ✓ coinvolgimento delle comunità sul tema della salvaguardia e valorizzazione del patrimonio e trasmissione dei valori individuati
- ✓ sensibilizzazione degli stakeholder riguardo agli obiettivi e alla mission del progetto
- ✓ avvio del coordinamento tra i progetti e le iniziative esistenti e compatibili con gli obiettivi dell'ecomuseo
- ✓ avvio delle condizioni per lo scambio di esperienze e per la riproponibilità del progetto in altre realtà provinciali
- ✓ adeguato fund raising per la sostenibilità economico- finanziaria

Per quanto concerne i benefici a medio lungo termine, invece, è auspicabile il raggiungimento di:

- ✓ avvio di relazioni e sinergie per allargare la consapevolezza delle comunità sull'identità e sul valore del loro patrimonio e del paesaggio
- ✓ miglioramento della qualità dell'occupazione nei settori interessati dal progetto
- ✓ incremento delle iniziative per la gestione sostenibile e la manutenzione del paesaggio
- ✓ orientamento e sviluppo di un turismo sostenibile ed appropriato
- ✓ ripresa e sostegno di attività produttive tradizionali, innovative e sostenibili.

Priorità e Aspetti critici

Condizioni prioritarie necessarie allo start up del progetto di Ecomuseo sono da considerarsi innanzitutto la necessità di una piena condivisione delle linee guida operative e strategiche da parte del soggetto attuatore (la Pro Loco di Ginosa fino alla creazione del Comitato di scopo). Dunque la stipula di protocolli d’intesa e /o convenzioni con il Comune di Ginosa, la Regione Puglia e l’Università del Salento e quanti, sostenitori e finanziatori, aderiranno.

Gli aspetti critici evidenziabili sono, invece, rappresentati dalla difficoltà emersa di ottenere la disponibilità dell’Amministrazione comunale a concedere gli spazi pubblici destinati alla cultura per lo svolgimento delle attività previste. Disponibilità non normata, ma soggetta alla discrezionalità in relazione all’interesse nei confronti del progetto. Inoltre resta da considerare l’ulteriore vincolo iniziale dei finanziamenti esclusivamente pubblici (comunali e regionali) e il rischio di dovere sostenere dei costi in maniera anticipata. Il discorso dei finanziamenti resta essenziale per la sostenibilità dell’Ecomuseo, nonostante la sua caratteristica *low coast* difatti l’Ecomuseo dovrà considerare dei costi e impegnarsi per reperire i ricavi necessari, all’interno delle reti territoriali già costituite e da creare *ex novo*.

Risorse occorrenti e disponibili

I professionisti museali ritengono che rivalutare, riconoscere e sostenere l’apporto del volontariato alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e dei musei significhi, anche e soprattutto, operare in direzione di un nuovo modello, partecipato e sostenibile, di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e di una sua gestione integrata e sussidiaria.

***Risoluzioni di Verona
(III Conferenza nazionale ICOM Italia – 2007)***

L’Ecomuseo ha tra le peculiarità il fatto di essere un ‘progetto della comunità’, pertanto si serve per lo sviluppo delle sue attività delle infrastrutture e dei mezzi già presenti in un territorio. E questo è senza dubbio uno dei suoi punti di forza e uno dei motivi della sostenibilità degli ecomusei.

Per la realizzazione delle diverse attività l’Ecomuseo si servirà, dunque, inizialmente di sedi diverse, quali la biblioteca civica, il teatro comunale e le aule scolastiche, fermo restando la disponibilità delle varie istituzioni. L’Amministrazione comunale metterà certamente a disposizione, a titolo gratuito, gli spazi pubblici solitamente utilizzati per attività culturali che rivestono una certa importanza per la crescita socioculturale della

comunità ginosina. Stesso discorso per mezzi, strumenti e attrezzature necessarie durante i laboratori partecipati e il workshop di studi.

Anche per quanto concerne le risorse umane, l’idea di base è di attivare una rete di collaboratori locali **volontari**, così come prevede lo statuto degli ecomusei, che prestino il proprio tempo libero per le attività previste. Il capitale umano locale è essenziale per la buona riuscita del progetto. Sarà necessario, in casi particolari e quando è richiesta una competenza specifica, individuare e retribuire consulenti e collaboratori diversamente qualificati, sul territorio regionale e nazionale. Nel momento in cui sarà poi definita una organizzazione si potrà procedere al riconoscimento di alcune figure responsabili a vario titolo, in primis il coordinatore delle attività responsabile del progetto.

Tuttavia, si ritiene che lo status di precarietà non possa giovare all’ecomuseo. Difatti, tra le attività previste per il secondo anno, vi è anche l’individuazione di una sede propria. Nell’immaginario della comunità è importante che l’ecomuseo sia associato ad una sede, una volta acquisita credibilità, e che abbia una certa autonomia di azione e mezzi.

Le risorse economico-finanziarie necessarie sono, inizialmente, abbastanza esigue. Nonostante ciò, una delle attività prioritarie del progetto è la ricerca continua di finanziamenti. L’idea è che l’ecomuseo non debba sostenersi in maniera univoca attraverso fondi pubblici piuttosto che privati, né che debba legare la sua realizzazione ad un finanziatore unico. I costi previsti saranno comunque descritti nella parte del documento di progetto dedicata al piano finanziario.

Essenziale a tal proposito la costruzione di partnership con soggetti pubblici e privati e il rafforzamento di reti locali già esistenti e non tra operatori del settore. In particolare si mira al sostegno degli imprenditori locali attraverso uno scambio di servizi.

PIANO OPERATIVO

Attività e azioni

Le attività su cui si sofferma il piano operativo del progetto riguardano il 1^o anno di vita dell'Ecomuseo di Ginosa.

Di seguito, dunque, gli obiettivi specifici da raggiungere nel primo anno e le relative attività necessarie al loro soddisfacimento. Su di essi verranno strutturati, successivamente, i piani di budget e di fund raising.

Gestione relazione con gli stakeholder

- diffusione report informativi
- tavoli di discussione con associazioni di categoria (in 2 momenti)

Definizione organizzazione

- individuazione e coinvolgimento sostenitori attivi del progetto
- definizione Comitato di scopo per l'Ecomuseo
- individuazione membri Comitato Tecnico Scientifico

Laboratori partecipati

- attività di studio e ricerca
- costruzione mappe culturali
- formazione facilitatori

Promozione e Comunicazione

- incontro di presentazione pubblica del progetto
- workshop di studi
- pubblicazione periodica (newsletter a distribuzione gratuita)

Attività di fund raising

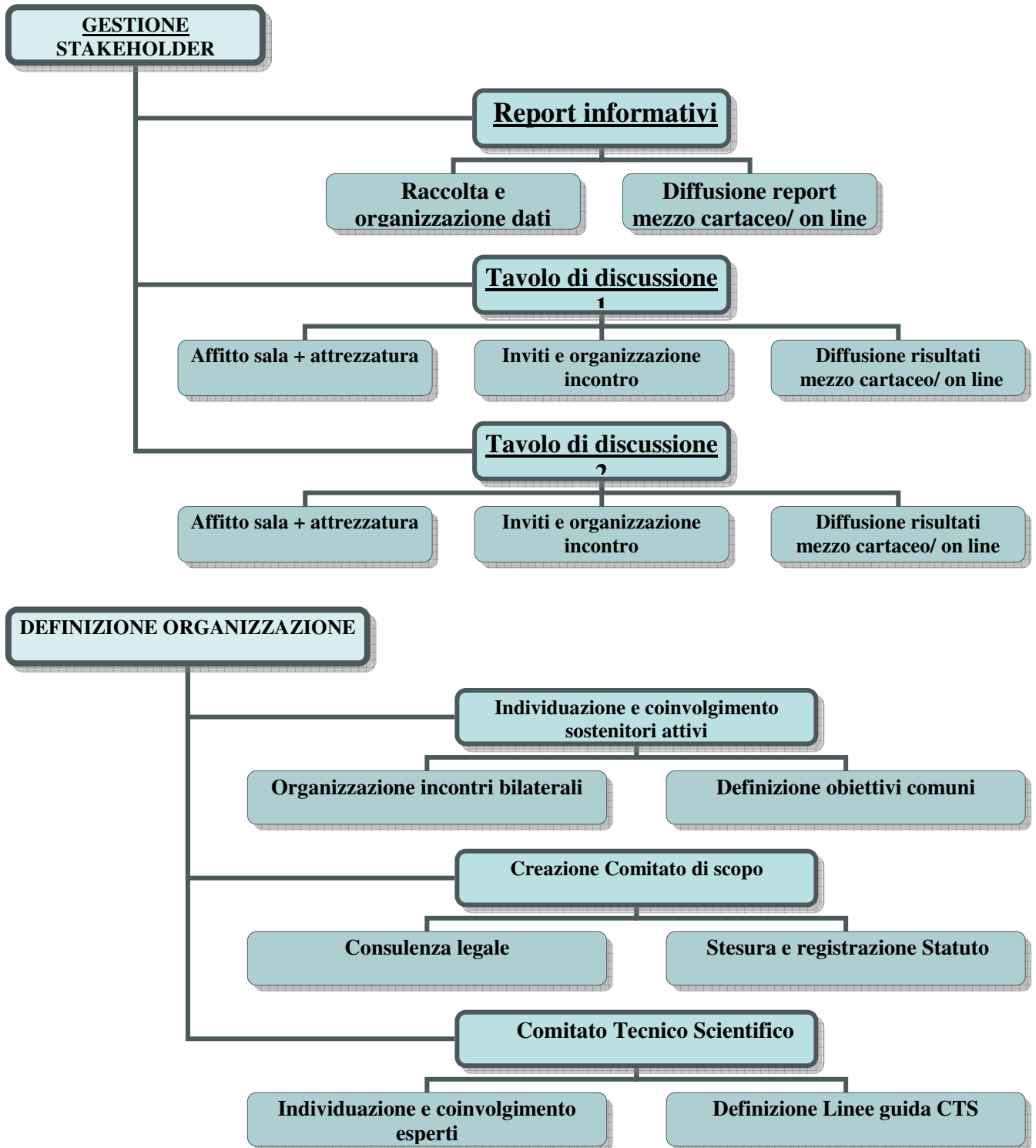
- Individuazione finanziamenti pubblici
- Individuazione finanziamenti privati

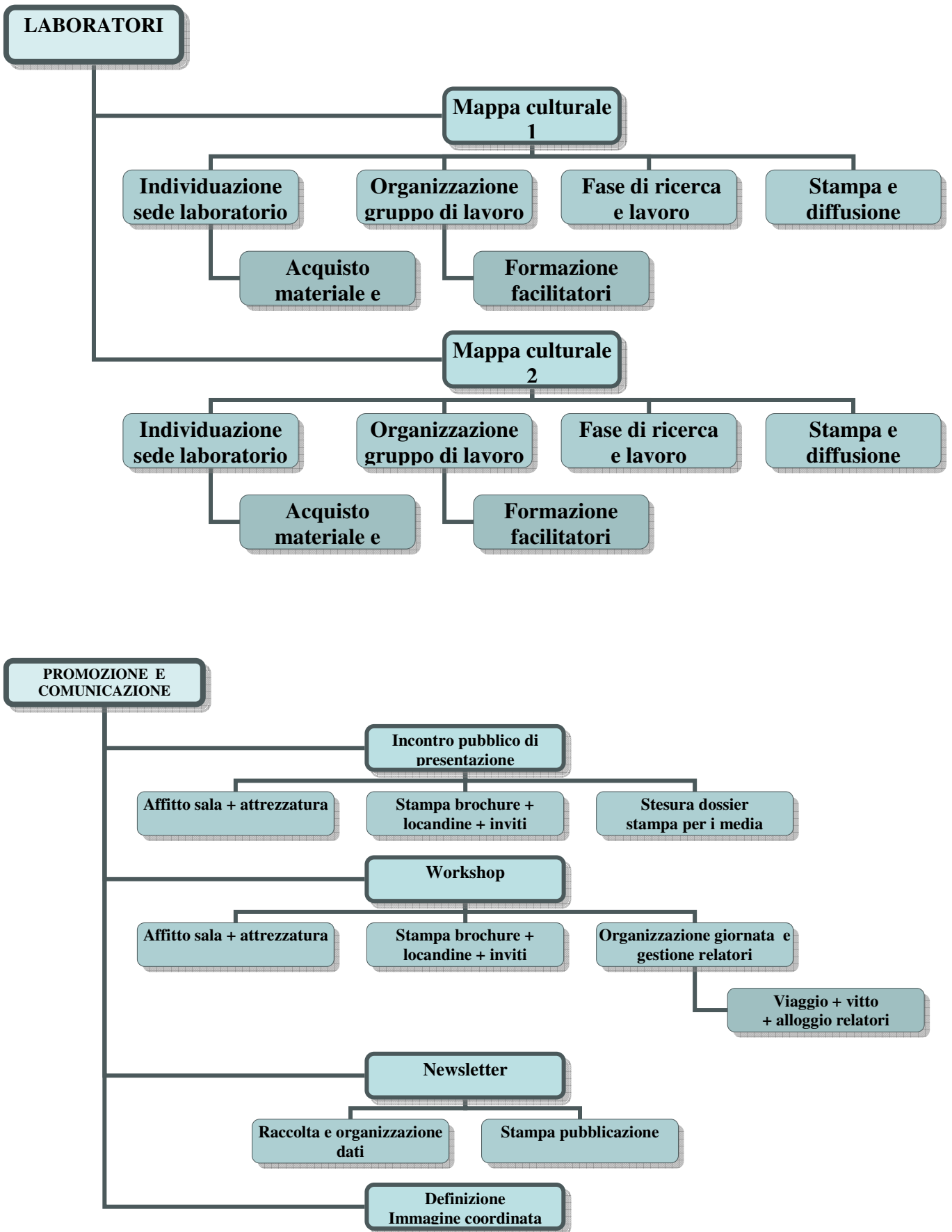
Valutazione

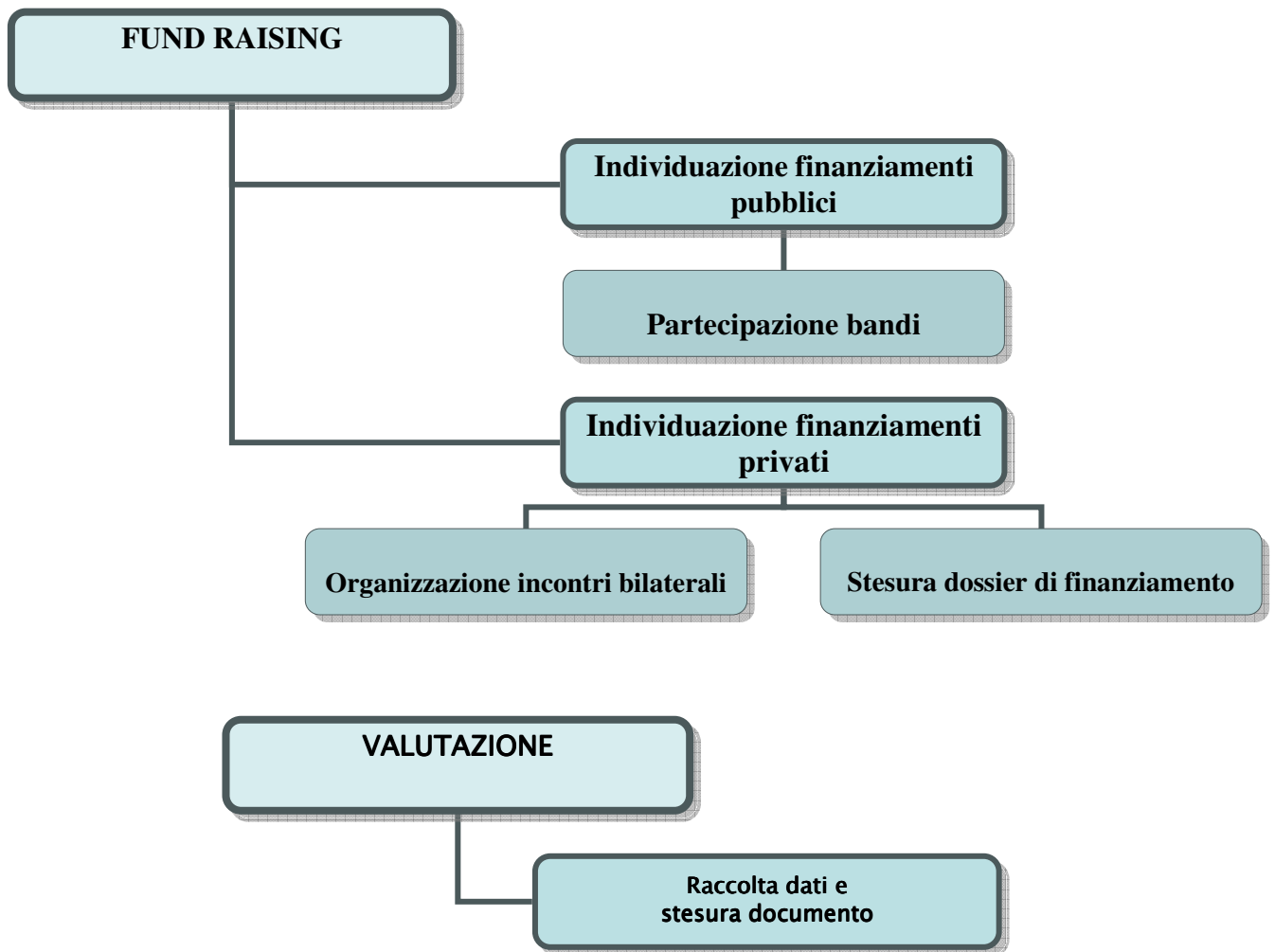
- Attività di verifica attività svolte
- Valutazione ricadute sulle attività del 2^o anno

Work Breakdown Structure :

Le attività, dopo essere state quindi suddivise in relazione agli obiettivi da raggiungere, sono state strutturate in macro-azioni più specifiche:







Di seguito una previsione delle attività da sviluppare nell’arco del 2^o anno.

Accanto alle attività già avviate, che vanno comunque implementate, si darà avvio a nuovi progetti coerentemente con quanto già realizzato e con la mission dell’Ecomuseo. Questo renderà chiaramente necessari il rafforzamento dell’organizzazione e l’acquisizione di una sede operativa e di personale. In sintesi:

- Gestione relazione con gli stakeholder
- Rafforzamento dell’organizzazione
- Comunicazione e attività di merchandising
- Laboratori partecipati (su paesaggio e patrimonio intangibile)
- Progettazione itinerari tematici
- Costituzione formale Comitato Tecnico Scientifico
- Individuazione sede operativa
- Attività di formazione per gli operatori ecomuseali
- Attività didattiche con scuole primarie e secondarie (1° grado)
- Attività di ricerca sul patrimonio intangibile (con le Università locali)
- Adesione iniziative nazionali (Giornata del Paesaggio, Settimana della Cultura, ecc.)

- Progetto specifico per l’inclusione sociale degli immigrati
- Attività di fund raising
- Valutazione

Calendario (GANTT)

Le attività, rappresentate nella tabella n. 4, sono state distribuite previsionamente lungo l’arco di un anno, a sua volta suddiviso mese per mese. Alcune di queste si sovrappongono in termini temporali, di conseguenza in tali periodi si intensificheranno le attività e sarà necessario rafforzare la macchina organizzativa per riuscire a rispettare i tempi dati; inoltre è così possibile individuare le **pietre miliari**. In fase di attuazione del progetto si procederà a sottoporre a schedulazione le singole azioni e a distribuire i compiti attraverso l’utilizzo di una matrice delle responsabilità.

Tabella 4. **DIAGRAMMA DI GANT**

TEMPI ATTIVITA'	MESI /PRIMO ANNO											
	1^ MESE	2^ MESE	3^ MESE	4^ MESE	5^ MESE	6^ MESE	7^ MESE	8^ MESE	9^ MESE	10^ MESE	11^ MESE	12^ MESE
	Report informativi						■					
Tavoli di discussione						■						■
Coinvolgimento sostenitori		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Creazione Comitato											■	■
Individuazione membri CTS										■	■	
Formazione facilitatori		■										
Mappa culturale 1			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Mappa culturale 2				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Presentazione pubblica	■											
Workshop di studi					■							
Newsletter				■				■				■
Fund raising		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

L’organizzazione, i ruoli e le responsabilità

Il discorso dell’allocazione delle risorse necessarie è piuttosto complesso.

Difficile affidare i ruoli e le responsabilità in mancanza di una struttura organizzativa, pertanto durante il primo anno dall’avvio dell’Ecomuseo questi saranno assegnati di volta in volta a seconda delle necessità che emergeranno in fase attuativa.

Nel tempo che sarà necessario alla individuazione dei sostenitori del progetto e alla costituzione formale di un Comitato per l’ Ecomuseo, le risorse umane e tecniche saranno messe a disposizione dai soggetti già operanti sul territorio e dalla disponibilità, già concessa, dell’Amministrazione comunale.

La direzione del progetto dal punto di vista organizzativo rimane nelle mani del project manager, che è anche coordinatore di tutte le attività, mentre per le necessità specifiche di tipo artistico, tecnico e amministrativo la soluzione individuata è la collaborazione, legata allo sviluppo di alcune fasi del progetto, di consulenti e/o collaboratori vari. Resta ferma la volontà di utilizzare quanto più possibile il lavoro dei volontari desiderosi di contribuire alla realizzazione delle attività.

Parte delle competenze necessarie, sia pur specialistiche, è stata già messa a disposizione da sostenitori locali a vario titolo mediante una serie di contatti esplorativi.

La scelta di sedi già attrezzate di cui usufruire gratuitamente elimina, sia pur parzialmente, il problema del reperimento di mezzi, strumenti e attrezzature. Nel caso in cui, invece, si rendesse necessario le attrezzature saranno noleggiate. In tal caso bisognerà sostenerne le spese. Si spera che, una volta acquisita una sede per l’Ecomuseo, questa sia al più presto dotata di mezzi propri per l’espletamento delle attività in programma.

PIANO ECONOMICO– FINANZIARIO

L’impostazione economico–finanziaria del progetto Ecomuseo sarà costituita da forme e fonti di ricavi misti, sia in termini di apporti monetari sia come fornitura diretta di mezzi e prestazioni di servizio, tali da garantire la sostenibilità del progetto e dei costi organizzativi e, nel contempo, assicurare le adeguate forme di promozione e comunicazione delle attività previste.

Budget: costi e ricavi

Nessuna delle attività del progetto è stata avviata, nell’attuale stato di avanzamento progettuale; molte di esse sono, inoltre, da definire in maniera più dettagliata. Si procederà, perciò, data la difficoltà di strutturare un budget coerente ed esaustivo, ad elencare le voci principali di costo e le potenziali fonti di finanziamento individuate in maniera strettamente previsionale.

Per quanto riguarda la struttura dei costi, essi sostanzialmente saranno modulati avendo chiara l’entità dei ricavi e delle opportunità di servizi e partenariati a disposizione oltre al progetto culturale ed agli obiettivi dati.

Le quattro macro voci di costo fondamentali saranno costituite da:

- ❖ costi **diretti di progetto** (coordinatore, collaboratori, consulenti, spese generali, amministrative, telefoniche, contrattuali, spese tipografiche)
- ❖ costi di **ricerca, studio e formazione** (spese aggiornamento professionale, formazione facilitatori, spese attività di ricerca, workshop di studi)
- ❖ costi delle **attività e spese organizzative pure** (logistica in entrata e in uscita di persone e materiali, diarie e accoglienza, allestimenti tecnici, degli spazi e costi di service audio– video– luci, personale tecnico e di servizio, affittanze, oneri di conduzione degli spazi)
- ❖ costi di **comunicazione e marketing** (immagine coordinata, promozione, editoria, spese di distribuzione, affissione e spedizione)

Nello specifico i costi indicati, per macro aree, sono stati definiti attraverso proiezioni e simulazioni, preventivi da parte di soggetti presenti sul territorio e attività di benchmarking.

ATTIVITA'	COSTI
1. Costi diretti	€ 18.200,00
Attività di coordinamento	€ 6.000,00
Compensi collaboratori/ consulenti	€ 8.000,00
Spese amministrative e contrattuali	€ 2.200,00
Spese generali	€ 2.000,00
2. Studio, Ricerca e formazione	€ 13.900,00
Attività di ricerca	€ 7.400,00
Formazione facilitatori	€ 2.600,00
Workshop di studi	€ 3.900,00
3. Attività	€ 10.000,00
Logistica	€ 2.500,00
Spazi e attrezzature	€ 4.500,00
Spese organizzative	€ 3.000,00
4. Comunicazione	€ 11.400,00
Progetto grafico	€ 2.500,00
Promozione	€ 2.900,00
Editoria	€ 4.000,00
Spese varie	€ 2.000,00
<hr style="border-top: 1px dashed #0000FF;"/>	
TOTALE	€ 53.500,00

Piano di fund raising

Per individuare le **risorse economiche** e far fronte alle uscite previste nel piano finanziario, è stata effettuato uno studio delle possibili fonti di finanziamento pubbliche e private. Sono state prese in considerazione soltanto alcune di esse, data la dimensione strettamente locale di sviluppo del progetto nella sua fase di start up.

Per i **finanziamenti pubblici** la previsione di entrata è stata stabilita tenendo conto dei bandi disponibili per gli anni 2009 e 2010; perciò, sarà necessario tener conto delle scadenze e dei requisiti minimi di ammissibilità e avviare le attività sostenendo le spese relative anticipatamente. Si ritiene verosimilmente che le istanze di finanziamento saranno accettate per la innovatività del progetto e i suoi innumerevoli punti di forza

(come da analisi SWOT) e poiché lo studio condotto ha evidenziato coerenza tra la mission e gli obiettivi dell’Ecomuseo e gli obiettivi strategici dei vari enti finanziatori. Certamente le possibilità di cofinanziamento e le tipologie di accordo tra le parti saranno valutate in fase avanzata di avvio del progetto.

Le **fonti di finanziamento di natura pubblica** riguardano:

❖ Finanziamenti Regione Puglia:

> Programma delle attività culturali per il triennio 2010–2012

Come definito dal Documento Strategico Regionale e dal P.O. 2007/2013 (Asse IV “Valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l’attrattività e lo sviluppo” Linea d’Intervento 4.3 “Sviluppo di attività culturali e dello spettacolo”)

❖ Finanziamenti Comune di Ginosa

> Programma Attività culturali

> Sostegno Assessorato al Turismo

❖ Finanziamenti CUIS Consorzio Universitario Interprovinciale Salentino

> Promozione crescita culturale del Grande Salento

(cofinanziamento previa stipula di accordo con l’Università del Salento)

Inoltre si pensa di poter usufruire per alcuni progetti specifici, pur non riuscendo a quantificare i contributi possibili, di:

❖ Finanziamenti GAL Luoghi del Mito

❖ Programma Sviluppo Rurale 2007– 2013 Regione Puglia

❖ Finanziamenti Area Vasta Tarantina

❖ Finanziamenti Provincia di Taranto

❖ Finanziamenti Regione Puglia Assessorato Turismo e Assessorato alla Trasparenza

Un discorso più complesso deve essere fatto per quanto riguarda i **finanziamenti da fonti private**; per lo più si fa riferimento a proventi derivanti da soggetti di natura imprenditoriale sotto forma di:

- sponsorizzazione e partenariato in denaro;
- sponsorizzazione in prestazioni di servizi, fornitura di beni, scambio merci.

Sono da considerarsi, invece, apporti da partecipazioni quei partenariati di natura socio-culturale che potranno essere attivati con altri sistemi e soggetti culturali del territorio., nonché con enti di natura sia pubblico che privata.

Sinteticamente i ricavi da finanziamenti privati potranno riguardare:

- ❖ Aziende private e attività commerciali
- ❖ Istituti Bancari locali
- ❖ Fondazioni
 - > Fondazione Cassa di Risparmio di Puglia

Le entrate, indicate di seguito, coprono in buona parte i costi preventivati.

Sono da considerarsi ulteriori entrate difficilmente quantificabili (sponsorizzazioni e partenariati da parte di imprenditori locali) e possibilità di partecipazione a nuovi bandi pubblici. D'altronde, la raccolta fondi è proprio una delle attività previste dal progetto, nella struttura organizzativa sarà certamente prevista una figura professionale specifica per il fund raising.

FONTE FINANZIAMENTO	RICAVI
Regione Puglia	€ 10.000,00
Comune di Ginosa	€ 25.000,00
CUIS	€ 20.000,00
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
TOTALE	€ 55.000,00

Dal secondo anno di attività si procederà ad avviare attività di natura commerciale, quali il merchandising, per apportare ulteriori ricavi all’Ecomuseo e contemporaneamente compiere attività di promozione. Dalla previsione rispetto ad un potenziale piano di attività si evince, difatti, un aumento sostanziale dei costi a causa del numero maggiore e differenziato di attività da avviare e della necessità di acquisire un immobile (di natura pubblica o privata) che diventi sede stabile dell’Ecomuseo.

PIANO di MARKETING

Analisi

Tenendo conto degli obiettivi generali, descritti nel documento di progetto, della mission dell’Ecomuseo e valutato il quadro emerso dall’analisi Swot, è possibile, a questo punto, stabilire gli **obiettivi di marketing**, ovvero i risultati che si vogliono ottenere, e le conseguenti strategie (individuazione target, sistema di offerta e posizionamento) più appropriate.

Obiettivi essenziali di marketing da conseguire sono certamente:

risultati in termini di partecipazione alle iniziative
risultati in termini di costruzione di partenariati e networking
risultati in merito alla diffusione e comprensione della mission
risultati nell’attività di fund raising.

Strategia di marketing

Non semplice è l’individuazione dei **target** a cui il progetto intende rivolgersi.

La comunità di Ginosa, nel suo complesso, è la destinataria delle attività e degli obiettivi dell’Ecomuseo, accanto alle istituzioni e agli stakeholder pubblici e privati.

E’ utile, tuttavia, sia pure per grandi linee distinguere attraverso un **processo di segmentazione** della comunità alcuni target, sui quali si rende necessario strutturare le strategie di marketing in maniera mirata per rispondere ai fabbisogni specifici:

- gli abitanti di Ginosa
- bambini in età scolare (6– 12 anni) e adolescenti (13– 18 anni)
- giovani e studenti
- famiglie
- anziani
- commercianti e artigiani
- artisti
- turisti
- immigrati

Il **sistema di offerta** dell’Ecomuseo è costituito da attività centrali, che impiegano la maggior parte delle risorse umane ed economiche definendone l’immagine e l’identità, e da attività arricchite, che contribuiscono al raggiungimento delle finalità. Non sono

previste, per lo meno nel primo anno di vita, attività collaterali significative, fatta eccezione per l’accoglienza durante il workshop di studi.

Di seguito è delineato il sistema di offerta:

ATTIVITA' CORE		
costruzione di reti	attività di ricerca	comunicazione

ATTIVITA' ARRICCHITE		
laboratori	workshop	editoria

ATTIVITA' COLLATERALE
Accoglienza

Dalla definizione del sistema di offerta si può giungere al **posizionamento** dell’Ecomuseo, in base alle caratteristiche distintive rispetto ad altri progetti culturali.

Il posizionamento emerge se si considerano alcune differenziazioni sostanziali, ovvero: l’ecomuseo in contrapposizione ad altri soggetti che già operano nel territorio di Ginosa; le attività previste in aggiunta a quelle già presenti e avviate; infine, le attività svolte in sostituzione di altri soggetti. E’ possibile operare, in riferimento a quanto considerato una sintesi in tre principali azioni/ attività distintive, che definiscono il posizionamento dell’Ecomuseo di Ginosa:

Attività di ricerca sul patrimonio culturale immateriale

Azioni di promozione delle peculiarità locali (turismo culturale)

Coinvolgimento della comunità (esperienze di socialità e inclusione sociale)

Per quanto riguarda la **strategia operativa**, avendo un target di mercato ampio, estremamente differenziato al suo interno, la tipologia che si intende adottare è certamente un marketing indifferenziato nel primo anno e, successivamente un marketing differenziato (marketing- mix), attraverso il quale calibrare un sistema di offerta ad hoc. Questa scelta, che porta un maggiore impegno economico e professionale da parte dell’organizzazione, dà tuttavia indubbiamente maggiori risultati soprattutto in efficacia di azioni.

I Laboratori hanno la capacità di rivolgersi in maniera trasversale a tutti i target, seppure sono rivolti specificamente ai giovani, agli studenti, agli anziani. Agli studenti è di nuovo destinata l’attività di ricerca, da sviluppare mediante il coordinamento universitario.

Il Workshop sarà destinato a tutti gli abitanti per i temi da trattare, in particolare agli operatori locali (del settore artigiano, commerciale e turistico) nel confronto con esperienze esterne al paese. Ci si attiverà inoltre per raggiungere con lo stesso target per lo scambio di servizi.

Le attività di comunicazione, infine, e i risultati editoriali saranno rivolti alla comunità nel complesso, nel piano di comunicazione si sceglieranno gli strumenti idonei ai target specifici.

Piano di comunicazione

Le linee guida della comunicazione rivestono una importanza notevole in un progetto di Ecomuseo, data la scarsa visibilità che le attività partecipate possono avere, se non quando espressamente previsto, e soprattutto a causa della difficile comprensione del concetto stesso di ecomuseo. D’altronde non si tratta di un progetto che promette nell’immediato risultati quantificabili e di grosso impatto, né tanto meno di attività che muovono finanziamenti considerevoli. Ancora, la comunicazione è parte integrante della strategia di marketing.

Date le premesse, il piano di comunicazione è uno degli strumenti che saranno maggiormente utilizzati durante il primo anno di attività dell’Ecomuseo.

Gli obiettivi da raggiungere sono, tra gli altri:

- la visibilità del progetto
- la promozione delle attività
- la diffusione dei risultati

I mezzi e gli strumenti di comunicazione utilizzabili sono i più diversi, di alcuni di questi si farà un largo uso (strumento cartaceo, internet), altri saranno necessari in talune occasioni, quali la presentazione pubblica del progetto e il workshop (stampa e sistema

radiotelevisivo). Inoltre periodicamente è prevista la diffusione di report informativi, magari su pubblicazioni locali, e la creazione di una newsletter (in formato freepress) da distribuire gratuitamente per informare la comunità sullo stato di avanzamento delle attività ecomuseali.

La scelta di utilizzare lo strumento cartaceo, piuttosto che lo strumento del Web, risiede nella tipologia di beneficiari del progetto, ovvero la comunità nel suo complesso; molti potenziali fruitori del progetto data l’età o il livello culturale probabilmente giungono soltanto ad alcuni mezzi di informazione. Tuttavia a partire dal secondo anno e dopo aver avviato le prime attività, si ritiene utile la creazione di un sito web dedicato all’Ecomuseo nonché l’apertura di un blog, quale strumento di riflessione e di feedback sulle attività.

Infine, aspetto non meno rilevante è costituito dalle pubbliche relazioni, la cui qualità è tra gli obiettivi di marketing; esse andranno curate in ogni fase del progetto perché si possano ottenere i risultati necessari, anche attraverso le attività di comunicazione.

In sintesi gli strumenti di comunicazione:

- Strumenti cartacei
- Website
- Stampa (quotidiana e periodica specializzata),
- Mezzi di comunicazione tradizionali (radio e televisione)

Modalità di controllo e valutazione finale

Le azioni e lo svolgimento del progetto saranno oggetto di un monitoraggio continuativo operato dal Comitato Tecnico-Scientifico, che stabilirà i criteri e gli indicatori utili alla valutazione delle attività.

Una volta poi costituito formalmente il Comitato di scopo, questo avrà certamente al suo interno un responsabile del procedimento di valutazione, i cui risultati saranno resi disponibili, oltre che ai componenti dell’organizzazione anche e secondo adeguate modalità agli stakeholder primari e ai finanziatori, infine ai destinatari del progetto.

Al termine del primo anno si procederà, quindi, ad una verifica delle attività svolte, in termini di risultati, ovvero per ciò che concerne:

partecipazione

comunicazione

costruzione reti

raccolta fondi (da finanziamenti pubblici e privati)

credibilità

risultati pratici (es. pubblicazioni)

rispetto budget previsto.

Oltretutto la valutazione ha il compito di prevedere le ricadute sulle attività del secondo anno, evitare le criticità e gli eventuali errori commessi in ogni fase del ciclo di vita del progetto e verificare il rispetto della mission dell’Ecomuseo.

Ginosa, ottobre 2009

*La scommessa intorno alla quale tutto ruota è che il sud riesca a pensarsi,
a guardare sé stesso con la forza di un sapere che in qualche forma già possiede.
La chiave sta nel “ri-guardare i luoghi”,
nel duplice senso di aver riguardo per loro e di tornare a guardarli.
Lo smarrimento è grande ma forse la strada per sfuggirgli è,
come la lettera rubata, davanti agli occhi,
in qualcosa che abbiamo sempre saputo e non abbiamo mai osato dire.*

Franco Cassano (Il pensiero meridiano, 1996)