



# SANTA MARIA DELLA SCALA

## STUDIO DI FATTIBILITÀ

ESTRATTO METODOLOGICO

# Il progetto

## RAGIONI DEL PROGETTO

- Un **lungo dibattito** ha interessato il **Complesso del Santa Maria della Scala** sin dagli anni '60;
- Ad oggi il **Complesso** è sede di esposizioni ma **manca** di un chiaro **posizionamento** nazionale;
- Il lavoro prende le mosse dalla **necessità di delineare una traiettoria di sviluppo** soprattutto museale che trasformi il SMS nel **perno dell'offerta culturale della città di Siena e nella porta d'accesso al territorio.**

# Il progetto

## ATTO DI INDIRIZZO DEL COMUNE

L'atto di indirizzo predisposto dalla Commissione Cultura e approvato dal Consiglio comunale di Siena nella seduta del 24/07/2014 (§ 1-*Mission. Cosa deve essere e cosa vuol essere, p.17*) individua **18 LINEE DI INDIRIZZO**

**MUSEO IDENTITARIO DELLA  
CITTÀ**

**MUSEO ARCHEOLOGICO  
NAZIONALE**

**CENTRO DI ESPOSIZIONI**

**BIBLIOTECHE SPECIALIZZATE**

**MEDIATECA E CENTRO  
DELL'AUDIOVISIVO**

**ARTE CONTEMPORANEA**

**MUSEO DI SE STESSO**

**MUSEO PER BAMBINI**

**CENTRO DI CONSERVAZIONE E  
RESTAURO**

**SEDE DI DIPARTIMENTI STORICO-  
ARTISTICI**

**GRANDE ATTRATTORE DEL  
TURISMO INTERNAZIONALE**

**SPAZI E ATTREZZATURE PER  
"STUDIO E CREATIVITÀ"**

**MUSEO CHE RACCONTA LA  
STORIA DELLA CITTÀ**

**PINACOTECA NAZIONALE**

**DEPOSITI**

**ARCHIVIO MUSEO E STORIA  
DELLA MEDICINA**

**CENTRO DI CONVEGNISTICA**

**SPAZIO PER LE RESIDENZE  
ARTISTICHE**

# Il progetto

## ATTO DI INDIRIZZO DEL COMUNE: UNA RICLASSIFICAZIONE

Si riferisce all'attività di tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio storico-artistico del SMS e al suo ruolo di promotore delle conoscenze e competenze, soprattutto locali. Il SMS inteso, quindi, non solo come **POLO D'ECCELLENZA MUSEALE**, ma anche come **LUOGO DI INTERPRETAZIONE E TRASMISSIONE DELL'IDENTITÀ TERRITORIALE**.

Si riferisce alla funzione di **PROMOZIONE DELLA CREATIVITÀ E DELLE ECCELLENZE ARTISTICHE, ARTIGIANALI ED ENOGASTRONOMICHE LOCALI**, rileggendo il SMS come centro di interpretazione territoriale.

**FUNZIONE  
CREATIVA**

**FUNZIONE  
CULTURALE-  
FORMATIVA**

**FUNZIONE  
TURISTICA**

Si riferisce alla funzione del SMS come **ATTRATTORE TURISTICO E PROMOTORE DELLA CITTÀ, DEL TERRITORIO E DELLA SUA IDENTITÀ**.

**FUNZIONE  
SALUTE E  
BENESSERE**

Si riferisce all'**INNOVAZIONE**, alla **RICERCA SCIENTIFICA**, al **BENESSERE** e alla storica **VOCAZIONE OSPEDALIERA** del Complesso. La funzione si configura come trasversale alle altre 3 macro-destinazioni e pone il SMS e il suo territorio di riferimento come **CENTRO DELL'INNOVAZIONE E POLO DELLA SALUTE E DEL BENESSERE**.

# Il progetto

## PRESUPPOSTI STRATEGICI

### CRITERIO DELLA CO- PROGETTAZIONE/PARTECIPAZIONE

Co-progettazione con soggetti pubblici e privati interessati, in coerenza con gli indirizzi espressi dall'Amministrazione e con i processi partecipativi avviati dal Comune (es. Stati Generali della Cultura)

### CRITERIO DELLA SOSTENIBILITÀ/RESPONSABILITÀ

Orientamento alla sostenibilità degli interventi in un'ottica di massimizzazione degli impatti culturali ed economici e della responsabilizzazione di tutti gli attori

### CRITERIO DELL'IDENTITÀ MULTI- SCALA/INTEGRAZIONE

Identità/funzionalità pensata su ampia scala: non solo comunale, ma territoriale e regionale (approccio aggregativo e integrato)

# La metodologia

## Tre fasi





STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA
STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA
STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA

# Individuazione opportunità di intervento sui gap

Analisi di benchmark - Fabbisogni e linee di intervento

## Analisi di benchmark

- Si è condotta un'analisi di benchmark al fine di **identificare buone pratiche e configurazioni-tipo comparabili** da considerare nella definizione delle linee di sviluppo strategiche del SMS.
- Sono stati analizzati: **MUST** di Vimercate; **QUAI BRANLY** di Parigi; **MUSE** di Trento; **MuCEM** di Marsiglia; **VITRA DESIGN MUSEUM** di Weil am Rhein.

SPUNTI DI PROGETTAZIONE

## Fabbisogni e linee di intervento

- **Dati i fabbisogni** emersi dalle analisi esterna e interna, sono state individuate **categorie di intervento**, ossia classi di azioni omogenee che rispondono a obiettivi comuni.
- A tale scopo è stato utilizzato un modello in grado di favorire la **valorizzazione** tanto del **complesso del SMS** quanto, tramite logiche di integrazione, del **territorio** di riferimento.

FUNZIONI E SOGGETTI

*Indicazioni strategiche*

STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA
...	...	...
...	...	...
...	...	...

# Elaborazione della strategia

## Priorità d'azione – Focus group

### Priorità d'azione

- In primis sono state considerate come prioritarie le **linee di intervento propedeutiche** all'attivazione di altre.
- Sulle restanti linee di intervento sono stati valutati i livelli di **sostenibilità definendo prioritarie quelle economicamente in equilibrio**.
- Infine, si è ipotizzato un ordine di priorità tenendo conto delle **prospettive di impatto** di ciascuna linea di intervento.

LINEE DI INTERVENTO PRIORITARIE

### Focus group

- Al fine di approfondire e **validare le linee prioritarie di intervento** e di esplicitare le loro **modalità operative** di attuazione, si è provveduto ad ideare dei **focus group** aperti ai principali stakeholder territoriali, organizzati per specializzazione tematica (cultura, formazione, creatività, turismo, salute e benessere).
- I focus group hanno avuto lo scopo di recepire indicazioni da recepire nel percorso di valorizzazione del SMS.

CONTRIBUTI ALLA PROGETTAZIONE

**Priorità**

# Elaborazione della strategia

## Approfondimento sui Focus group: soggetti coinvolti

I SOGGETTI INVITATI SONO STATI SELEZIONATI IN COLLABORAZIONE CON IL COMUNE DI SIENA SULLA BASE DI UNA MAPPATURA DEGLI ATTORI OPERANTI IN CIASCUNO DEI BLOCCHI FUNZIONALI CONSIDERATI DAL PROGETTO. IL CRITERIO DI SELEZIONE È STATO QUELLO DELL'**AFFINITÀ** TRA LE **ATTIVITÀ SVOLTE E LE LINEE PRIORITARIE DI INTERVENTO PER LO SVILUPPO E LA VALORIZZAZIONE DEL SMS** E DEL TERRITORIO DI RIFERIMENTO.

MEDIANTE I FOCUS GROUP IL GRUPPO DI LAVORO HA AVUTO OCCASIONE DI CONFRONTARSI CON I RAPPRESENTANTI DI **53 ORGANIZZAZIONI DEL TERRITORIO** OPERANTI NELLE FILIERE CULTURALE (14), FORMATIVA (4), CREATIVA (14), TURISTICA (9) E DELLA SALUTE E DEL BENESSERE (12).

8 GIUGNO 2015  
6 PARTECIPANTI

9 GIUGNO 2015  
12 PARTECIPANTI

11 GIUGNO 2015  
13 PARTECIPANTI

12 GIUGNO 2015  
11 PARTECIPANTI

23 GIUGNO 2015  
12 PARTECIPANTI

IN CONCOMITANZA CON I FOCUS GROUP, IL GRUPPO DI LAVORO HA INCONTRATO ANCHE:

- I COORDINATORI DEI TAVOLI DEGLI STATI GENERALI DELLA CULTURA;
- LA COMMISSIONE CULTURA DEL COMUNE DI SIENA;
- L'RTI AGGIUDICATARIO DELLA GARA PER I SERVIZI DI ACCOGLIENZA AL PUBBLICO DEL SMS.

STRATEGIA	STRATEGIA 2	STRATEGIA 3
...	...	...
...	...	...
...	...	...

# Valutazione della strategia

Analisi della fattibilità e della coerenza – Definizione aree d'azione

## Analisi della fattibilità e della coerenza

- Per ciascuna delle idee emerse dai focus group è stata condotta una valutazione sulla **coerenza con l'atto di indirizzo dell'amministrazione**, la **fattibilità tecnica** (maturità e complessità dell'idea apportata) e la **fattibilità economica** (capacità di autofinanziamento ed esistenza di finanziamenti esterni).

VALUTAZIONE ESITI FOCUS GROUP

## Definizione delle aree di azione

- Sono state definite le **aree di azione** su cui intervenire.

AREE DI AZIONE

**Ambiti di progettazione**

STRUTTURA	STRUTTURA	STRUTTURA
...	...	...
...	...	...
...	...	...

# Progettazione del piano di azione

## Progettazione – Sostenibilità economico-finanziaria

### Progettazione

- Per ciascuna delle aree di azione individuate sono stati definiti:
  - **Obiettivi;**
  - **Business model;**
  - **Budget** d'area;
  - **Competenze** professionali richieste;
  - **Modalità attuative** e cronoprogramma;
  - **Investimenti** necessari;
  - **Value proposition.**

PROFILO DELLE AREE DI AZIONE

### Sostenibilità economica e finanziaria

- Il progetto nel suo complesso è stato sottoposto ad un'**analisi di scenario** (variabili legate a numero di utenti, investimenti e numero di aree di azione attivate) volta a definire la **sostenibilità economica** dell'intervento.
- E' stato costruito un **conto economico** del progetto e sono stati forniti **indicatori di solidità e liquidità.**

EQUILIBRIO ECONOMICO

*Dinamica gestionale ed economica del progetto*

STRUTTURA	STRUTTURA	STRUTTURA
STRUTTURA	STRUTTURA	STRUTTURA
STRUTTURA	STRUTTURA	STRUTTURA

# Progettazione assetto operativo e di governance

Modello organizzativo – modello di governance

## Modello organizzativo

- Sulla base dell'articolazione delle aree di azione e delle caratteristiche attribuitegli nella fase di progettazione si è proceduto a definire una **struttura organizzativa** per il Complesso capace di governarne la complessità.
- Si è disegnato un preliminare **organigramma** per i SMS.

ORGANIGRAMMA

## Modello di Governance

- Sono state definite alcune caratteristiche rilevanti dal punto di vista della definizione del **modello di governance**. In questo senso ne sono stati chiariti **risultati attesi e vincoli**.
- E' stato elaborato un **masterplan** per l'avvio del progetto.

LINEE GUIDA PER LA GOVERNANCE

**Dinamica organizzativa del progetto**