

PARTE PRIMA

Sezione II

ATTI DELLA REGIONE

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE 1 marzo 2010, n. **326**.

Adozione atto di indirizzo “Linee guida per la redazione del Quadro Strategico di Valorizzazione (QSV) di cui all’art. 4 comma 3 della L.R. 12/2008.

N. 326. Deliberazione della Giunta regionale 1 marzo con la quale - tra l’altro - si approva il documento di sintesi relativo all’oggetto (*Allegato A*) e se ne dispone la pubblicazione nel *Bollettino Ufficiale* della Regione.



Regione Umbria

Silvano Rometti, Assessore: Beni e attività culturali, Politiche dello spettacolo, Grandi manifestazioni, Sport ed impiantistica sportiva, Associazionismo culturale e sportivo, Centri storici e riqualificazione urbana, Trasporto pubblico locale e mobilità alternativa

Luciano Tortoioli, Direttore: Ambiente, Territorio e Infrastrutture

Gabriele Ferranti, Dirigente: Unità Organizzativa Dirigenziale Temporanea Politiche dei Centri Storici

Letizia Bruschi, Funzionario con posizione organizzativa: Programmazione e Pianificazione dei Centri Storici



Centro di Ricerca FormazioneCulturaStoria (Valorizzazione e gestione dei centri storici minori e relativi sistemi paesaggistico-ambientali), Sapienza Università di Roma

Manuela Ricci, direttore

Coordinamento tecnico scientifico

Manuela Ricci
Pietro Antonio Valentino

Coordinamento tecnico operativo

Roberta Lazzarotti

Strutturazione del processo, analisi territoriali, partecipazione e valutazione

Manuela Ricci
Pietro Antonio Valentino
Ferruccio Della Fina
Roberta Lazzarotti
Francesca De Sanctis
Valentina Callegari

Fattibilità finanziaria

Gian Carlo Presicci
Pietro Valentino

Marketing e segnaletica

Sandro Polci
Maurizio Moretti

Sit

Vittorio Di Stefano

ALLEGATO A

**REGIONE UMBRIA, LEGGE N.12/08
LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE DEL QUADRO
STRATEGICO DI VALORIZZAZIONE (QSV)**

DOCUMENTO DI SINTESI

Indice

Premessa	2	7
Concetti chiave del QSV.....	2	7
L'organizzazione del processo	3	8
1. La fase preparatoria e propositiva: l'attivazione del processo	8	13
Obiettivi.....	8	13
Attività	8	13
Soggetti e competenze	9	14
Prodotti	10	15
2. La concertazione della visione e degli obiettivi strategici	11	16
Obiettivi.....	11	16
Attività	12	17
Soggetti e competenze	13	18
Prodotti	14	19
3. La negoziazione e la programmazione degli interventi	15	20
Obiettivi.....	15	20
Attività	16	21
Soggetti e competenze	16	21
Prodotti	17	22
4. Gestione e monitoraggio del QSV	19	24
Obiettivi.....	19	24
Attività	20	25
Soggetti e competenze	20	25
Prodotti	22	27

Premessa

Questo documento costituisce la sintesi di un documento più ampio, "Linee Guida per la Definizione del Quadro Strategico di Valorizzazione ex lege 12/2008", che consta di quattro parti:

- le Linee Guida, che trattano l'organizzazione complessiva delle fasi e la strutturazione delle attività relative al processo di costruzione e gestione del Quadro Strategico;
- gli Allegati, nei quali sono esplicitati i principali riferimenti metodologici ed esemplificate le tecniche suggerite nel testo di cui sopra;
- la presente Sintesi, nella quale si evidenziano i contenuti più rilevanti del processo;
- le indicazioni relative agli indicatori per la delimitazione degli ARP.

Concetti chiave del QSV

Il QSV si configura come un PROCESSO rappresentabile con un *percorso circolare e reiterativo* (fig. 1), che non termina con la formulazione del documento, ma resta attivo come "tavolo" di confronto, di aggiornamento e di successiva elaborazione di politiche di valorizzazione.

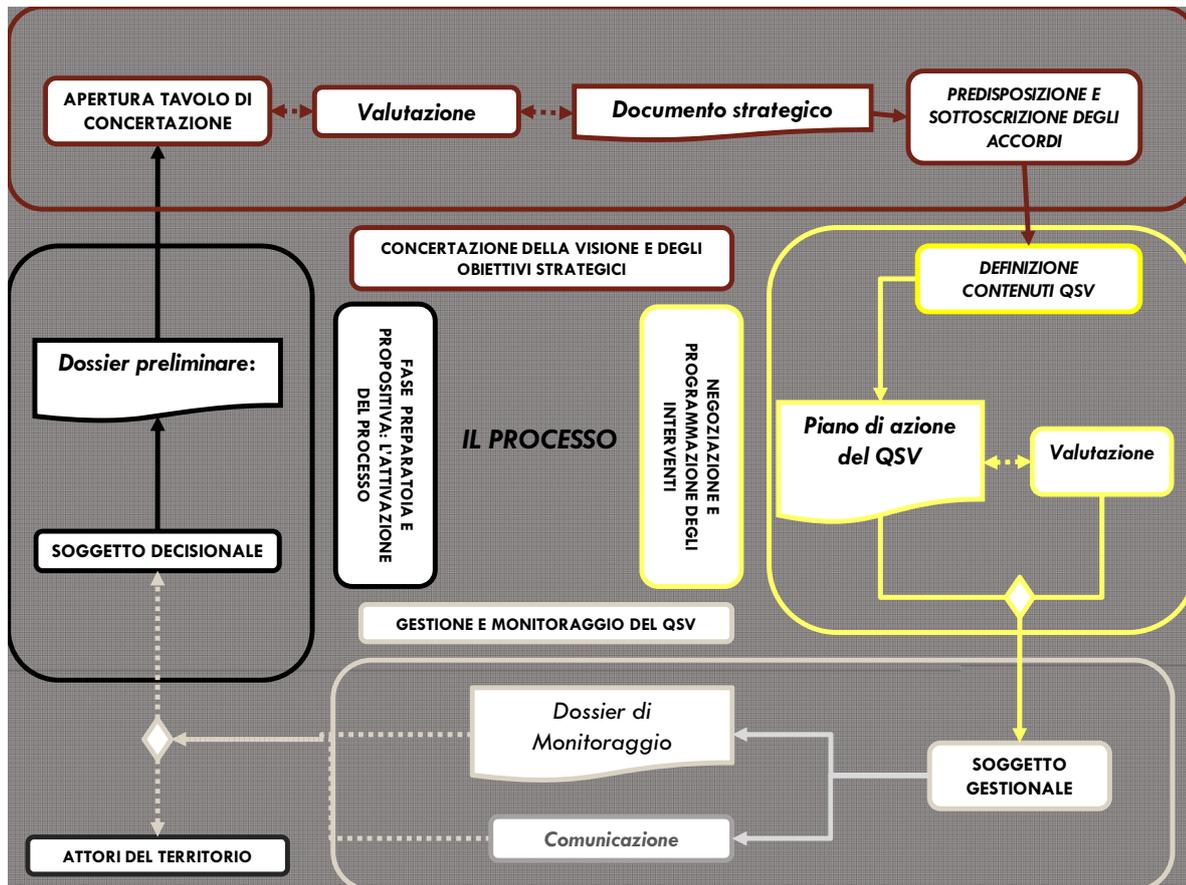
Esso va inteso, quindi, come l'attivatore di un processo di sviluppo locale che fa perno sulla valorizzazione del centro storico e, più in generale, del sistema delle risorse che ad esso fanno capo. Il processo può comportare implementazioni e modificazioni successive del documento del QSV in relazione all'attivazione di un sistema di monitoraggio (in corso ed ex post) centrato sul "tavolo dei portatori d'interesse" che ne segue l'attuazione. In tal senso, è necessario che sia attivato un sistema di TRACCIABILITA' DEL PROCESSO stesso, vale a dire che si lavori all'interno di un sistema in cui vengano memorizzati discussioni, proposte, scelte e decisioni.

Su tale sfondo di metodo, cinque elementi di base vanno premessi alle Linee guida.

1. Il QSV si forma a partire dalle esperienze consolidate, dai documenti già elaborati, dalle risorse informative esistenti. Inoltre, il QSV va costruito tenendo ben presente il *complesso delle politiche* che la Regione e le Province hanno messo in atto e stanno elaborando (dal DST al Patto per lo sviluppo, dal Piano di sviluppo rurale al POR, ai PTCP, al PPT in corso di elaborazione, ecc.).
2. La costruzione del QSV è un processo COMPLESSO e MULTISETTORIALE che deve tenere insieme le diverse dimensioni della valorizzazione, in osservanza al dettato della legge regionale 12/2008: la dimensione edilizia ed urbanistica – con i diversi interventi (tra cui i PUC) che concorrono al quadro programmatico locale e sovralocale; ambientale; economica (turismo, commercio, artigianato e produzioni locali, art. 3, co.1, lett. a) –; sociale e culturale, con il supporto di interventi infrastrutturali e di potenziamento del sistema dei servizi.
3. Il QSV contiene una PRIMA IPOTESI DI DEFINIZIONE DEGLI ARP e DI VALUTAZIONE DELLE PREMIALITA'.
4. Il QSV è una CARTA DI PRESENTAZIONE del Comune; in tal senso assume particolare significato l'assunzione di una politica di marketing coerente con gli obiettivi di valorizzazione del centro storico espressi nel QSV. Il QSV prospetta, infatti, una VALENZA ECONOMICA che consente al centro storico (e al suo territorio di riferimento) di inserirsi adeguatamente in un SISTEMA COMPETITIVO TERRITORIALE.
5. La delimitazione dell'area di programma è operazione determinante nella definizione del QSV e deve tenere conto dei caratteri dell'ambito urbano-territoriale nella quale è inserita, valutando adeguatamente:
 - il ruolo che l'area storica potrà svolgere nel progetto di sviluppo del territorio regionale (con riferimento agli strumenti di programmazione/pianificazione di tale livello);
 - la possibilità di includere nella delimitazione aree contigue al centro che possono svolgere funzioni complementari;

- la possibilità per i comuni maggiori di includere nel QSV le frazioni storiche, in modo da promuovere, con maggiore efficienza ed efficacia, il proprio progetto territoriale, creando un rapporto di forte interazione tra frazioni e Centro “capoluogo”;
- la possibilità per tutti i Comuni, in particolare per quelli inferiori a 10.000 abitanti, di redigere il QSV con formule associate, al fine di conseguire la massa critica necessaria per l’offerta turistica, culturale, di beni e servizi, ecc. e affermare più agevolmente la propria presenza ed immagine sul mercato.

Fig.1 _ Articolazione in fasi del processo di costruzione del QSV



L'organizzazione del processo

Il processo si articola in quattro fasi:

- la fase preparatoria e propositiva del QSV: l'attivazione del processo;
- la fase di concertazione della visione e degli obiettivi strategici : la formazione del consenso;
- la fase di definizione del QSV: la negoziazione e la programmazione degli interventi;
- la fase attuativa del QSV: la gestione e il monitoraggio.

Nel suo complesso, il processo richiede l'attivazione di tre strutture funzionali (fig.2):

1. un soggetto *decisionale* che vede la partecipazione, accanto alla Amministrazione locale, di rappresentanze degli operatori economici e dei soggetti attivi nell'area, cui spetta l'assunzione delle principali scelte di proposta, di programma e di intervento;

2. un organismo *gestionale*, composto da personale tecnico specializzato, cui competono mansioni di carattere organizzativo, di gestione tecnica delle attività partecipative e di concertazione, nonché l'elaborazione delle proposte da sottoporre alla struttura decisionale;
3. una struttura *tecnica*, cui spetta lo svolgimento di tutte le istruttorie, le indagini e le verifiche tecniche necessarie, nonché l'elaborazione di tutta la documentazione occorrente per l'assunzione delle decisioni, la comunicazione, la garanzia della tracciabilità del processo.

Nella fig. 2 si illustra una possibile articolazione del ruolo delle diverse strutture nel corso delle fasi del processo di costruzione del QSV.

Figura 2. Attori del processo partecipativo e competenze

Fasi del processo	Soggetti e Attori	Metodo	Risultati (Obiettivi)
Fase preparatoria e propositiva: l'attivazione del processo	Soggetto decisionale misto (pubblico-privato)	Esame del contesto socio-politico economico locale	Individuazione dei soggetti, attori primari e partecipanti in genere al progetto; Adesione ad una prima idea forza discussa e condivisa tra i soggetti partecipanti, o consolidamento di un'idea forza già emergente presso la società locale; Approvazione del Dossier preliminare
		Gruppi focus o consiglio comunale aperto	
	Soggetto gestionale interagente con la collettività locale	Esame delle componenti sociali, delle categorie operative, dei gruppi di city-user, dei leader di fatto nella società locale; Tavoli di lavoro con delegati e singoli leader di fatto, consultazioni di esperti; Workshop, gruppi focus.	Individuazione di ulteriori categorie e gruppi sociali privi di rappresentanza, fortemente incidenti nella realtà locale, rilievo dei loro bisogni e aspettative; Attivazione di un dibattito allargato su proposte innovative per progetti di comparto, adozione di nuovi schemi operativi e tecniche appropriate; Individuazione dei rappresentanti dei soggetti partecipanti per la fase della concertazione; Registrazione delle priorità e delle condizioni di intervento poste dai diversi attori durante le consultazioni
Soggetto tecnico	Redazione del Dossier preliminare, diffusione dell'informazione; Tecnica di informazione interattiva, Connessione a reti della ricerca e innovazione, locali regionali e globali, Svolgimento di Interviste e allestimento questionari.	Garanzia di trasparenza dei processi di formazione delle proposte a livello gestionale e decisionale; Diffusione delle proposte maturate e comunicazione della prima idea-forza;	

<p>La concertazione della visione e degli obiettivi strategici: la formazione del consenso</p>	<p>Soggetto decisionale, composto dalle rappresentanze della Amministrazione, delle categorie e gruppi sociali già individuati</p>	<p>Tavolo di concertazione tra Amministrazione locale, rappresentanti sociali e di categoria per l'esame delle proposte emerse durante la fase preparatoria.</p>	<p>Formulazione dell'Idea forza definitiva e degli obiettivi strategici;</p> <p>Condivisione tra i soggetti partecipanti della Visione strategica e del modello di valorizzazione articolato in linee strategiche e progetti integrati;</p> <p>Assunzione di ruolo e responsabilità da parte dei soggetti partecipanti in merito alle linee strategiche e al Piano di Azione;</p> <p>Impostazione del monitoraggio e condivisione del metodo e degli indicatori di valutazione da parte dei partecipanti.</p> <p>Approvazione del Documento strategico, sigla del Patto collettivo per il QSV e degli Accordi con esso collegati;</p>
	<p>Soggetto gestionale, interagente con Amministrazione Locale, categorie economiche, rappresentanti interessi diffusi, leader di gruppi sociali insediati e di gruppi di city- users</p>	<p>City-manager</p> <p>Tavoli confronto ed elaborazione di proposte complessive e per linee strategiche con i delegati di gruppi e categorie partecipanti al QSV,</p> <p>Metodi e tecniche di composizione dei conflitti emergenti tra diversi interessi di gruppi e categorie,</p> <p>Sistemi di community-planning con gruppi locali e sociali atti a fare esprimere esigenze non manifeste, e individuare nuove soluzioni a problemi locali,</p> <p>Forum e tavoli di lavoro,</p> <p>Animazione e comunicazione reciproca</p> <p>Impostazione e individuazione dei requisiti per concorsi di idee per specifiche realizzazioni o progetti integrati.</p>	<p>Affiancamento alla valutazione ex ante di elementi di natura partecipativa;</p> <p>Risoluzione dei conflitti tra <i>stakeholder</i> attraverso il confronto e la ricerca di elementi di comune interesse;</p> <p>Individuazione e delimitazione, se necessario, degli ARP;</p> <p>Promozione della progettazione integrata per linee strategiche del QSV, per aree strategiche, e su iniziative di breve periodo;</p> <p>Individuazione e convergenza di canali finanziari diversi su linee strategiche e progetti integrati;</p> <p>Stimolo all'innovazione nelle forme associative, nell'offerta di servizi, negli schemi funzionali e distributivi;</p> <p>Patto complessivo e accordi su specifici obiettivi e linee strategiche, con esso coerenti;</p> <p>Proposta al Soggetto decisionale di Documento strategico.</p>
	<p>Soggetto tecnico</p>	<p>Analisi SWOT e di posizionamento</p> <p>Utilizzo dei media per la diffusione dell'informazione, messaggi video, gestione di siti dedicati;</p> <p>Tecniche informative interattive rivolte a operatori e consumatori;</p>	<p>Diagnosi consolidata dei punti di forza e debolezza, delle opportunità e dei rischi espressi dall'area;</p> <p>Trasparenza dei processi decisionali garantita nelle diverse sedi decisionali e gestionali;</p> <p>Comunicazione reciproca, diffusione dell'informazione a tutti i cittadini e soggetti interessati;</p>

		<p>Inter-comunicazione tra gruppi, reportistica, redazione di depliant illustrativi;</p> <p>Tecniche di valutazione finanziaria degli investimenti, di valutazione economico-finanziaria di iniziative, eventi, programmi gestionali;</p> <p>Logistica e uso delle strumentazioni.</p>	<p>Disponibilità di supporto tecnico per la stesura di schemi di accordi tra le parti, per le valutazioni di praticabilità economica e sostenibilità finanziaria;</p> <p>Redazione del Documento strategico comprensivo del patto collettivo e degli accordi collegati sottoscritti.</p>
Definizione del QSV: la negoziazione e la programmazione degli interventi;	Soggetto decisionale composto dalle rappresentanze della Amministrazione, delle categorie e gruppi sociali già individuati	Tavolo di concertazione tra Amministrazione locale, rappresentanti sociali e di categoria per l'esame delle proposte emerse durante la fase preparatoria.	Approvazione del QSV e del Piano di Azione di breve periodo
	Soggetto gestionale interagente con Amministrazione locale, specifici gruppi di interesse, gruppi e categorie insediate.	City-Manager Tavoli di negoziazione per gruppi; Gestione di gruppi focus, laboratori di progettazione partecipata; Questionari, interviste a individui e gruppi; Definizione di requisiti per procedure di gara, concorsi di idee e di progettazione.	<p>Assicurare la considerazione negli atti negoziali delle aspettative già manifestate dai diversi soggetti coinvolti;</p> <p>Pervenire ad una valutazione condivisa di fattibilità delle iniziative e degli interventi;</p> <p>Fornire ai contraenti un quadro di riduzione del rischio di investimento privato fondato sulla convergenza degli investimenti pubblici e privati;</p> <p>Impostazione del Programma di Marketing urbano;</p> <p>Proposta al Soggetto decisionale del QSV e del Piano di Azione</p>
	Soggetto tecnico	<p>Diffusione dell'informazione;</p> <p>Tecniche informative e uso appropriato dei media;</p> <p>Tecniche di valutazione costi/ricavi degli investimenti;</p> <p>Supporto per allestimento di concorsi di idee e progettazione da parte di soggetti pubblici e privati;</p> <p>Tecniche di Marketing urbano</p>	<p>Trasparenza e ripercorribilità dei processi decisionali,</p> <p>Supporto tecnico per schemi negoziali, norme vigenti, procedure, finanziamenti e benefici di legge attivabili, tecniche di valutazione economica;</p> <p>Redazione del programma di Marketing urbano;</p> <p>Redazione del QSV e del Piano di Azione di breve periodo</p>

Attuazione del QSV: la gestione e il monitoraggio.	Soggetto decisionale , composto dalle rappresentanze della Amministrazione, delle categorie e gruppi sociali già individuati	Tavolo di concertazione	Valutazione degli effetti conseguiti dal QSV Proposizione di integrazione e ridefinizione del QSV
	Soggetto gestionale , interagente con Amministrazione Locale, categorie economiche, rappresentanti interessi diffusi, leader di gruppi sociali insediati e di gruppi di city- users	City-Manager Tavoli su linee strategiche, gruppi focus, workshop	Affiancare le tecniche tradizionali di monitoraggio con un monitoraggio partecipato; Garantire una consultazione dei diversi soggetti e un loro riscontro sull'andamento del progetto; Proporre modifiche costruttive del processo in itinere Proporre al soggetto decisionale variazioni sostanziali, se necessarie, e una riformulazione del QSV a fine periodo.
	Soggetto tecnico	Raccolta dati sullo stato delle realizzazioni, Raccolta dati ed elaborazione indicatori per la valutazione dello stato di avanzamento del QSV, dell'efficienza e dell'efficacia ex post delle gestioni avviate e degli investimenti effettuati; Questionari, interviste Diffusione dell'informazione Tecniche informative, di marketing urbano e interattive	Redazione del programma di monitoraggio del QSV Selezione e conferma di validi indicatori di efficienza, efficacia ed economicità; Fornire strumenti per valutare la percezione e l'apprezzamento degli utenti e del mercato;

1. La fase preparatoria e propositiva: l'attivazione del processo

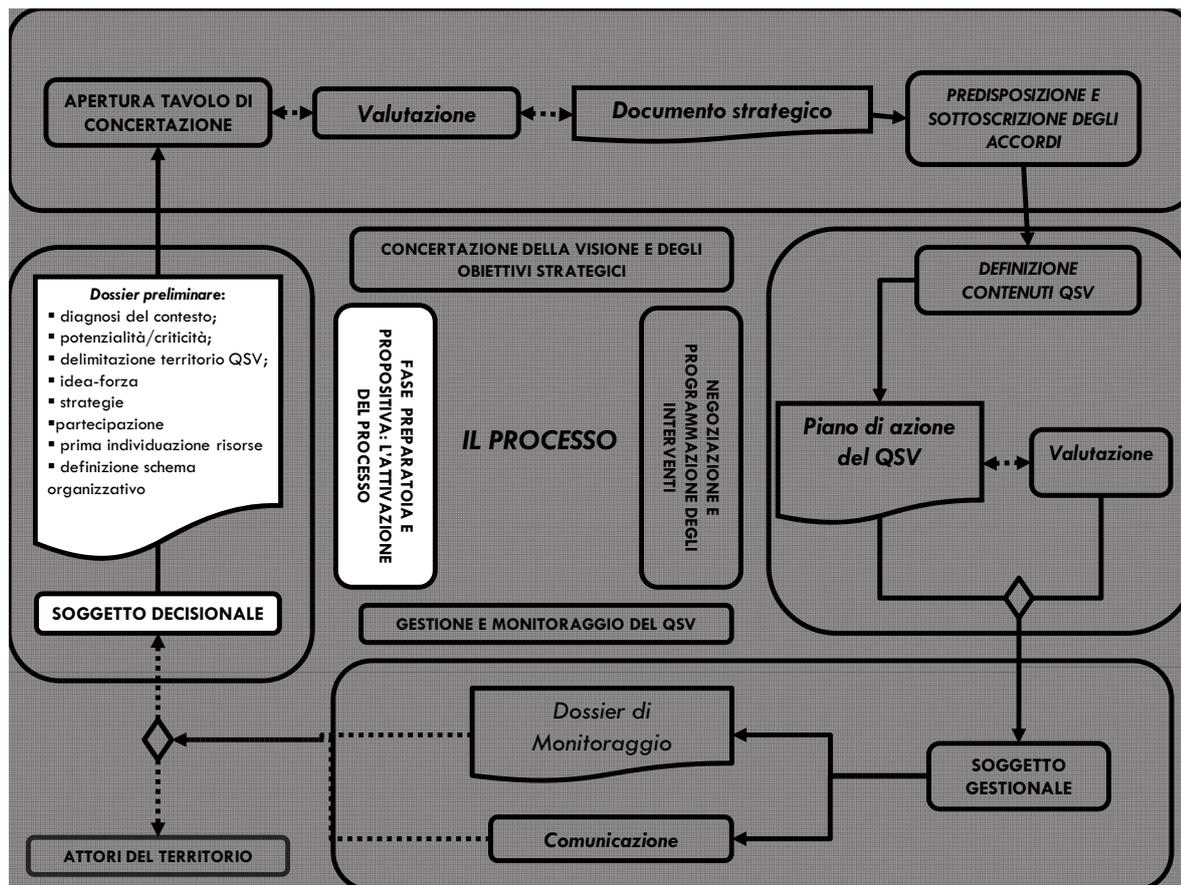
Obiettivi

Questa fase costituisce l'avvio del processo; è intesa ad attivare tutti i soggetti interessati alla rivitalizzazione dell'area, a coinvolgere i portatori di conoscenze e di proposte innovative, a raccogliere i diversi punti di vista sulle condizioni dell'area con l'obiettivo di formulare una comune diagnosi e pervenire ad una prima idea forza condivisa. Durante questa fase, avviata per iniziativa dell'Ente locale, sono chiamati ad esprimersi tutti i portatori di interessi e le rappresentanze dei city-users che potranno garantire la continuità del processo nelle successive fasi. Il **Dossier preliminare**, che costituisce il prodotto di fase e avvia il processo partecipativo vero e proprio (fasi II e III), sarà largamente diffuso e comunicato, per sollecitare ogni successivo utile contributo.

Attività

- Analisi del contesto territoriale: costruzione di un *primo quadro conoscitivo* che evidenzii le risorse del territorio più rilevanti (i valori storico-architettonici e paesaggistici, le caratteristiche dello stock edilizio, le risorse economiche, umane e sociali, il sistema del welfare e il commercio, i servizi di accessibilità).
- Prima delimitazione del territorio del QSV, tenendo in considerazione insieme ai limiti dell'edificato antico anche la realtà urbana ed il valore paesaggistico delle aree circostanti.
- Analisi delle criticità/opportunità (Swot analysis, analisi di posizionamento).
- Prima delineazione della idea forza, che identifichi una prima ipotesi di funzioni, territorialmente competitive, che il centro storico può svolgere (art. 4, co. 3, lett. b) e di linee strategiche innovative per il medio periodo.
- Prima ipotesi di individuazione di ambiti candidati come ARP.
- Prima ricognizione delle risorse finanziarie attivabili, derivanti da programmi previsti e in corso per specifiche finalità (edilizia pubblica, reti, mobilità, ambiente, rifiuti, formazione, ecc.), dalla compartecipazione dei privati (operatori, categorie economiche, credito), dalle possibilità offerte dalla stessa L.R. 12/2008 (premieria), dalle disponibilità del bilancio comunale.
- Definizione dello schema organizzativo:
 - o forma e composizione della struttura decisionale, gestionale e tecnica del QSV,
 - o piano di lavoro per la fase 2 relativa alla selezione delle strategie attraverso la concertazione,
 - o programma delle attività di partecipazione, concertazione e comunicazione della fase 2.
- Prime iniziative di partecipazione allargata e comunicazione delle idee e orientamenti.

Fig. 3 _ La fase preparatoria e propositiva nel processo del QSV



Soggetti e competenze

La complessità della macchina organizzativa da avviare sarà posta in relazione con la dimensione del QSV e con la rilevanza delle operazioni che si intendono attivare. In linea di massima, i soggetti e le funzioni loro attribuite sono le seguenti.

1. Soggetto decisionale e gestionale

Sarà costituito da un **soggetto promotore**, con il compito di attivare il contributo sistematico dei portatori di interessi, dei detentori di conoscenze (anche di metodi e tecniche innovative) e dei fruitori dell'area. Il soggetto dovrà sovrintendere alla individuazione con i soggetti-attori, alla formulazione della prima idea forza, alla iniziale raccolta di idee innovative, alla comunicazione esterna e discussione pubblica. Saranno individuate inoltre le forme e modalità operative per attuare la partecipazione deliberativa nelle successive fasi di formazione del QSV. Il soggetto effettua una pre-approvazione dei documenti prodotti nella fase e li propone all'approvazione dell'Amministrazione locale.

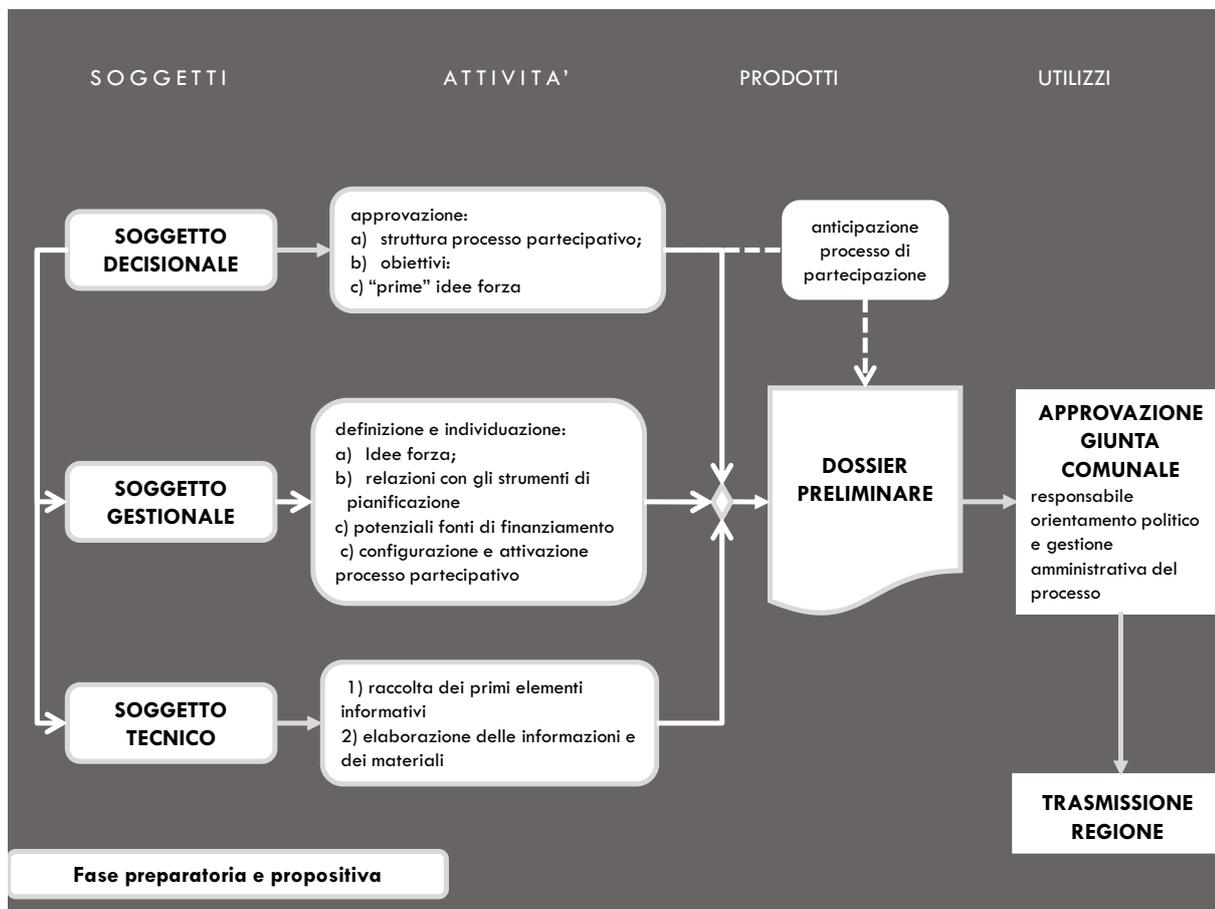
2. Tecnica

Sarà individuato un soggetto, dotato di adeguata competenza tecnica, incaricato di portare a compimento, su indicazione del soggetto promotore ed in concorso con tutti i partecipanti, in particolare le seguenti azioni:

- sistematizzazione delle analisi in relazione alle criticità/opportunità riscontrate, al posizionamento, al quadro territoriale della programmazione territoriale esistente, delle reti e delle relazioni;
- raccolta dei dati di riferimento per l'analisi delle dinamiche in atto e proposizione di indicatori impiegabili anche nelle fasi successive per la valutazione ed il monitoraggio;
- definizione delle modalità e degli strumenti, anche tecnici, che assicurino fin dalla prima fase la partecipazione deliberativa e la tracciabilità delle decisioni;

- redazione, illustrazione e diffusione del Dossier preliminare, elaborato conclusivo della fase.

Fig. 4 _ Articolazione della fase preparatoria e propositiva



Prodotti

1. Dossier Preliminare. *Contenuti:*

- *Descrizione dell'iter partecipativo e deliberativo messo in atto*
- *Analisi diagnostica del contesto territoriale*
- *Prima valutazione delle potenzialità e criticità*
- *Prima delimitazione del territorio del QSV*
- *Definizione preliminare della idea forza*
- *Prima ipotesi per l'indicazione di aree candidate come ARP*
- *Indicazione preliminare delle linee strategiche integrate di medio periodo*
- *Prima individuazione delle risorse finanziarie attivabili*
- *Definizione dello schema organizzativo e partecipativo per le successive fasi*

2. Pannelli di sintesi (max 3), pagine internet e altri strumenti di comunicazione e diffusione.

2. La concertazione della visione e degli obiettivi strategici

Obiettivi

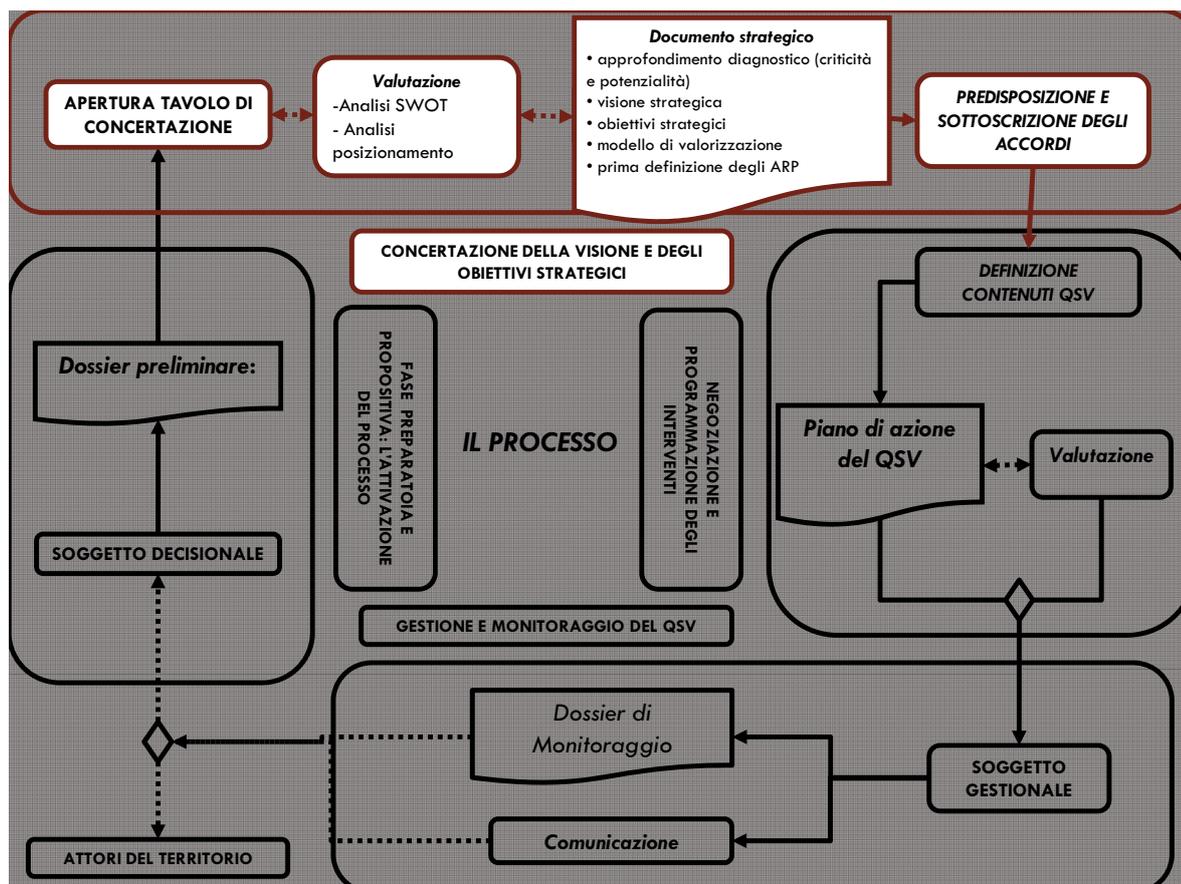
L'idea forza, delineata nella prima fase attraverso un libero confronto di idee e punti di vista, è sottoposta nella fase II ad una sistematica e più formale concertazione con i soggetti cointeressati che si propongono come attori, a vario titolo, delle iniziative di cambiamento previste.

Questa fase segna l'apertura all'intera comunità del processo, nonché l'avvio della fase di costruzione condivisa del progetto di QSV. In questa sede, si specifica l'idea forza iniziale si definiscono, attraverso la concertazione, la *Visione strategica* e i relativi *obiettivi*.

Durante la fase, potranno manifestarsi punti di vista configgenti o divergenti che dovranno essere mediati con l'esplicito confronto dei reali interessi degli attori e con l'individuazione delle iniziative ritenute di utilità reciproca. Le iniziative che entreranno a far parte della base di consenso acquisita costituiranno riferimento principale per la costruzione del QSV, le rimanenti istanze non sufficientemente condivise saranno accantonate e rinviate ai successivi cicli di formazione dello strumento.

Alla fine della fase un **Documento strategico** descriverà la diagnosi del territorio e la visione strategica condivise dalla società locale, tenendo conto delle risorse e specificità dell'area. Il Documento delinea il percorso che va – in modo non necessariamente lineare e unidirezionale – dalla diagnosi condivisa del territorio del QSV (*interpretazione del territorio*) alla proiezione futura auspicata dalla comunità progettante (*idea forza e visione strategica*), tramite la messa in atto un modello di sviluppo "misurato" sulle risorse e specificità dell'area e della comunità progettante (*modello di valorizzazione*).

Fig. 5_ La fase di concertazione della visione e degli obiettivi strategici nel processo del QSV



Attività

- Analisi del contesto territoriale in aggiornamento e approfondimento di quanto già presente nel Dossier preliminare;
- Interpretazione del territorio:
 - o Le risorse in gioco (materiali: patrimoniali, ambientali, paesaggistiche, ecc. e immateriali: quali presenze culturali, identità dei luoghi, capitale sociale, ecc.);
 - o Il contesto delle infrastrutture e dei servizi per il centro storico (accessibilità, servizi alla residenza, alla produzione e al turismo)
 - o Il contesto socio-culturale (le competenze, le capacità, la coesione e comunicazione, le comunità, gli stakeholders, le associazioni);
- Definizione conclusiva della idea forza;
- Diagnosi condivisa delle potenzialità e criticità;
- Formazione di una Visione strategica e del modello di valorizzazione in grado di perseguirla;
- Prima individuazione delle attività di gestione collettiva e delle iniziative realizzabili nel breve periodo;
- Individuazione degli Ambiti di rivitalizzazione prioritaria attraverso la verifica delle condizioni di sostenibilità finanziaria del sistema costituito nella sua interezza da ARP e Premialità;
- Programma dei lavori per la successiva fase III:

- Programma delle attività di partecipazione, comunicazione e negoziazione,
- Monitoraggio per la tracciabilità e la valutazione.
- Predisposizione e stipula dell' Accordo di principio generale (Patto per il QSV) e di singoli Accordi su linee strategiche e obiettivi d'intervento che sostanziano il modello di valorizzazione.
- Redazione, comunicazione e diffusione del Documento strategico.

Soggetti e competenze

Nel corso del processo, le attribuzioni dei tre soggetti, già individuati nella fase precedente (Decisionale, gestionale e tecnico) non mutano sostanzialmente, ma si intensificano le rispettive attività.

Decisionale

Il soggetto *decisionale* (denominato Centro di Iniziativa locale nell'ambito del Patto per lo sviluppo dell'Umbria), acquisisce le linee strategiche emergenti dalla società locale e ad esso proposte dal soggetto gestionale, contribuendo ad una loro più completa formulazione, sottoscrivere in via preliminare il Documento strategico, sottoponendolo alla successiva approvazione della Amministrazione locale. Propone alla approvazione della Amministrazione Comunale la formazione di eventuali ARP. Il soggetto decisionale approva inoltre il programma di lavoro per la successiva Fase III.

Gestionale

Il soggetto decisionale si avvale dell' attività permanente di una struttura manageriale (city-manager) in grado di gestire il processo di acquisizione del consenso attorno alla Visione comune e alle Linee strategiche integrate.

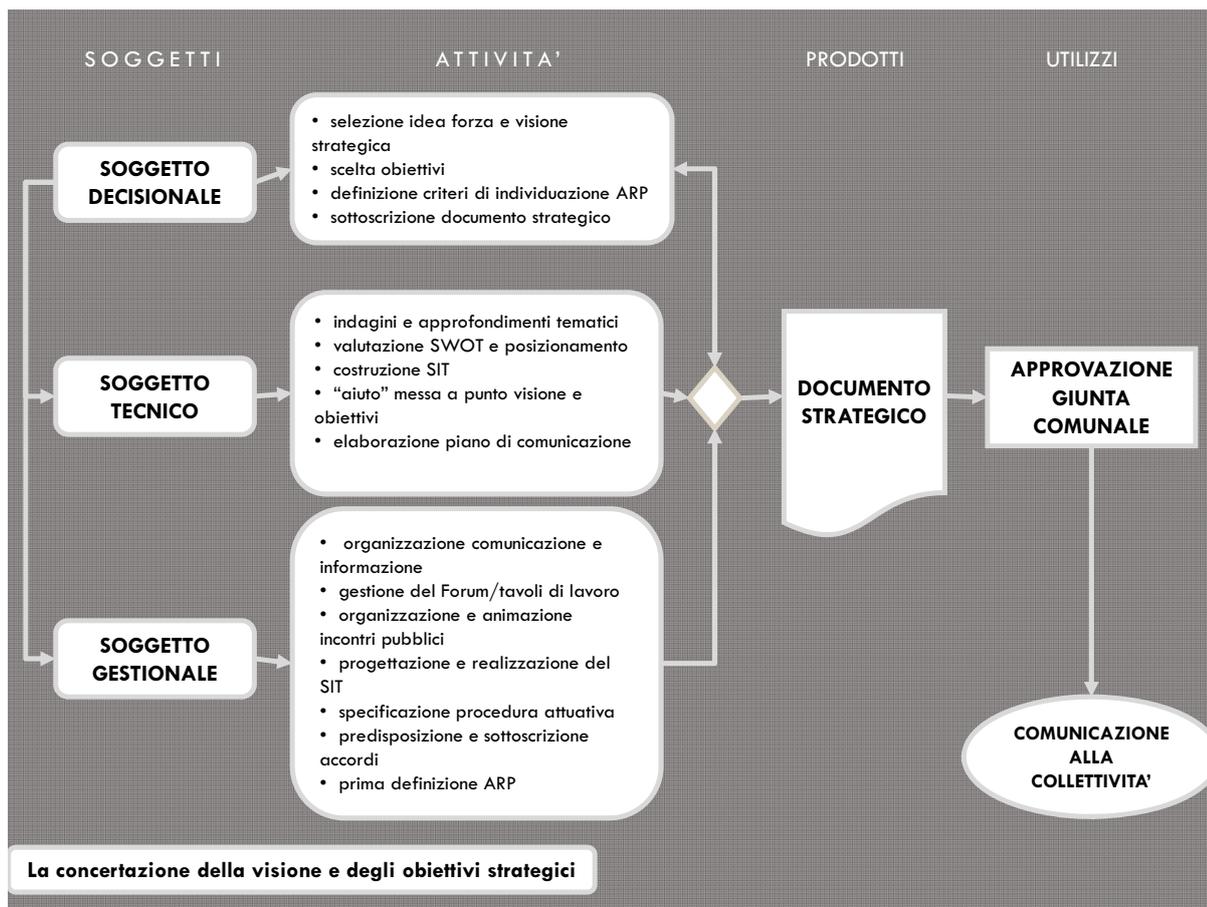
Il soggetto manageriale:

- Coordina gli eventuali approfondimenti tematici;
- Gestisce i forum, i tavoli di lavoro, i laboratori ed il relativo processo di composizione dei conflitti e di formazione del consenso attorno ad iniziative e scelte di comune utilità;
- Facilita la promozione di iniziative e progetti integrati e coordinati, attorno alle linee strategiche e agli obiettivi individuati,
- Programma le iniziative di animazione e comunicazione avvalendosi della struttura tecnica;
- Sovrintende alla progettazione e realizzazione del SIT finalizzato agli aggiornamenti delle analisi effettuate ed alla costruzione degli indicatori per il monitoraggio;
- E' garante della tracciabilità del processo partecipativo e deliberativo;
- Individua gli eventuali ARP proponendoli alla pre-approvazione del soggetto decisionale in coerenza con il processo di rivitalizzazione individuato ;
- Sovrintende alla redazione del Documento strategico e lo propone alla pre-approvazione del soggetto decisionale.

Tecnico

Il soggetto tecnico realizza gli approfondimenti tematici necessari, ridefinisce le valutazioni SWOT e di posizionamento raccogliendo i punti di vista emersi nel processo partecipativo; elabora e gestisce il piano di comunicazione e diffusione dei risultati; supporta l'organizzazione dei forum e dei tavoli di concertazione; cura gli elaborati (materiali di lavoro, verbali, immagini) che garantiscono la tracciabilità del processo di costruzione della visione strategica; redige il Documento strategico su indicazione del soggetto gestionale e di quello decisionale, istruisce l'individuazione e la delimitazione degli ARP su da proporre Amministrazione ; progetta e realizza il SIT finalizzato alla valutazione e al monitoraggio.

Fig. 6 _ Soggetti, attività e prodotti della Fase 2



Prodotti

1. Il Documento Strategico. *Contenuti:*

- *Descrizione del territorio del QSV*
- *Interpretazione del territorio*
- *Diagnosi: delle potenzialità e criticità*
- *Definizione finale della idea forza*
- *Visione strategica*
- *Obiettivi e modello di valorizzazione*
- *Individuazione degli Ambiti di Rivitalizzazione Prioritaria*
- *Patto per il QSV e accordi su specifiche linee strategiche e obiettivi*

2. Estratto del Documento Strategico per la diffusione,
3. Rapporto sulla Partecipazione con una ricostruzione del percorso decisionale.

3. La negoziazione e la programmazione degli interventi

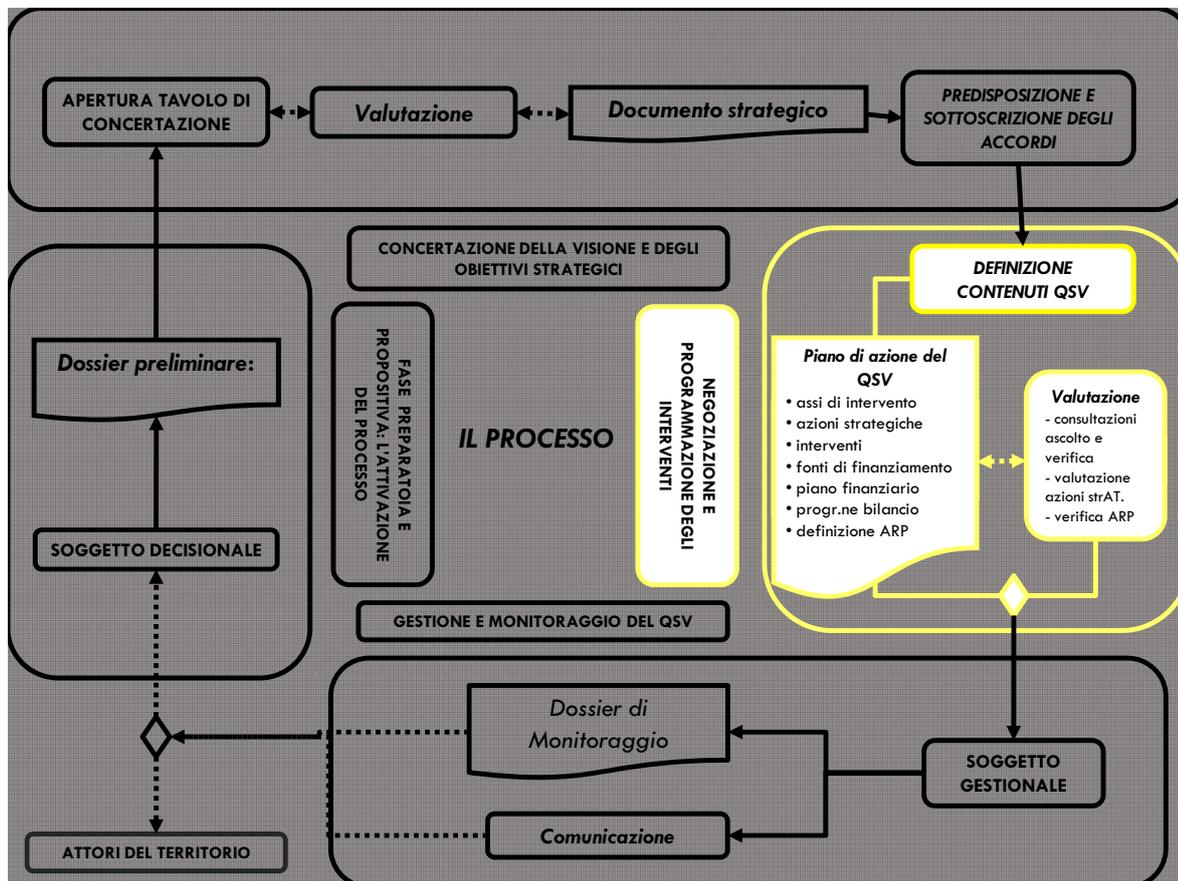
Obiettivi

In questa fase, si realizza il documento del QSV; le direzioni di sviluppo delineate nella fase precedente vengono qui articolate in *assi strategici* (rilevanti articolazioni intersettoriali), a ognuno dei quali fa capo una serie di *azioni* e di *interventi* (materiali e immateriali, finanziati attraverso la L.R. 12 e altri canali attraverso cui potrà essere possibile reperire risorse).

Il processo partecipativo si mantiene in vita per la definizione condivisa di *assi* e *azioni*, nonché per la raccolta delle adesioni di compartecipazione alla realizzazione degli *interventi*; relativamente a questi ultimi, viene condotta la valutazione delle condizioni di *fattibilità tecnica, finanziaria e amministrativa*.

La fase produce la costruzione del Documento complessivo del Quadro Strategico, come esito del percorso compiuto, concepito non tanto come traguardo in sé, ma come base per l'avvio del vero e proprio processo di valorizzazione. L'approvazione del Documento — in Giunta e in Consiglio comunale — costituisce adozione formale del complesso degli interventi, nonché delle eventuali varianti agli strumenti urbanistici vigenti.

Fig. 7_ La fase di negoziazione e programmazione nel processo complessivo



Attività

- Ricomposizione di tutto il patrimonio ideativo e di informazioni accumulato nelle due fasi precedenti con l'obiettivo di rendere leggibile da parte di chiunque il processo decisionale percorso e l'apporto delle diverse parti nella costruzione del QSV. Questo si traduce nella illustrazione:
 - o degli elementi sintetici della diagnosi territoriale elaborata;
 - o nel resoconto degli esiti dei momenti significativi del processo che ha condotto a definire la strategia
- Individuazione degli assi strategici consolidati nel processo partecipativo, articolati in:
 - o interventi ed iniziative di breve periodo, con le relative fattibilità e piano finanziario, redazione del Piano di Azione;
 - o prime ipotesi di azioni strategiche a carattere pluriennale, come implementazione del Piano di Azione;
 - o contratti e convenzioni tra soggetti attuatori privati e tra questi e l'Amministrazione locale;
- Formulazione del piano di lavoro per lo svolgimento della fase attuativa e gestionale che preveda:
 - o la prosecuzione del processo promozionale-partecipativo (redazione del piano di comunicazione e di marketing)
 - o il monitoraggio delle realizzazioni e l'aggiornamento del QSV ;
- Redazione, pre-approvazione, comunicazione e diffusione del QSV

Soggetti e competenze

Decisionale

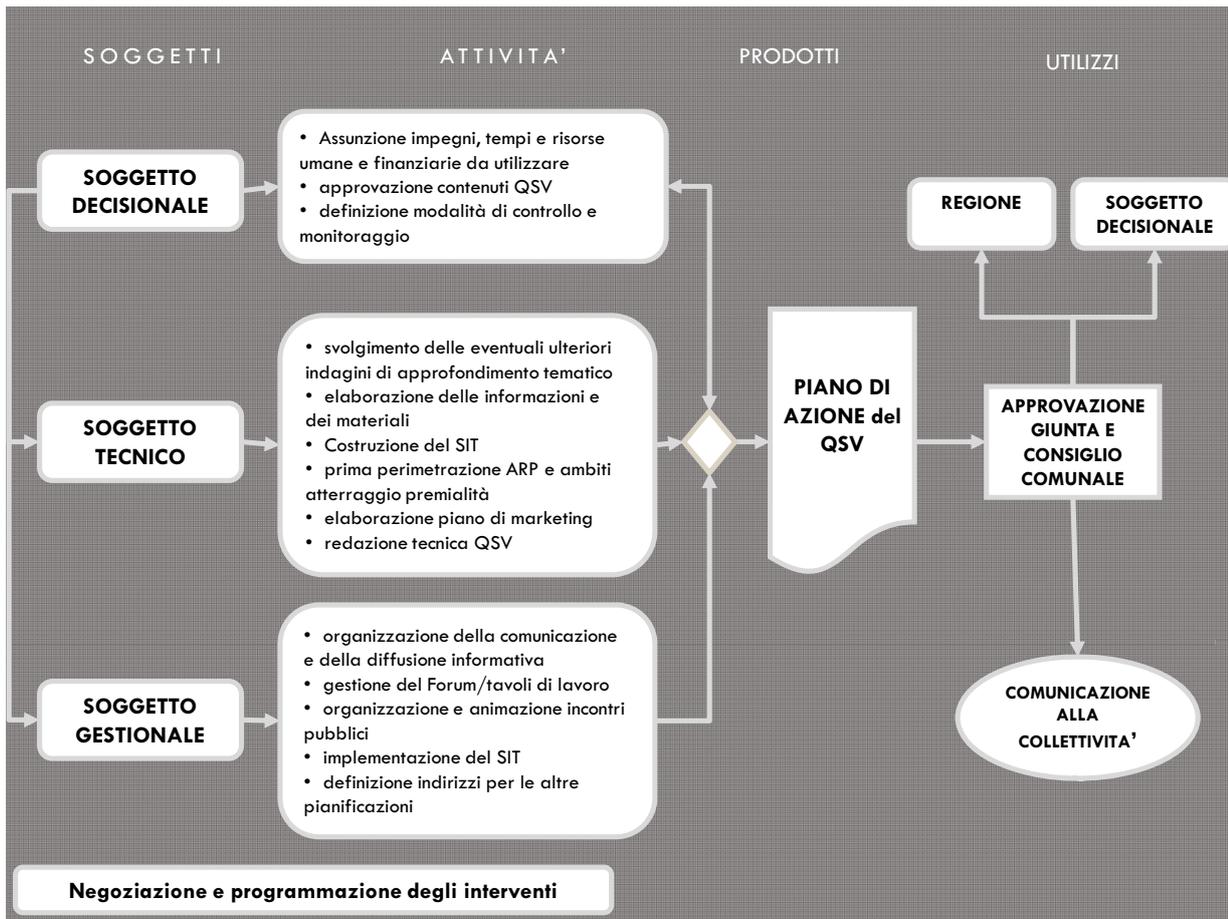
La sua funzione è quella di approvare il piano di Azione del QSV; garantire la coerenza con il QSV della sottoscrizione di accordi, contratti e convenzioni tra le parti; decidere sulle eventuali inadempienze segnalate dall'organismo gestionale; approvare in prima istanza il QSV redatto dall'organismo gestionale, sottoponendolo alla approvazione della Amministrazione Locale.

Gestionale

Promuove e gestisce la negoziazione tra le parti; definisce le modalità d'integrazione delle azioni con i piani di settore; promuove l'attivazione degli investimenti privati e pubblici per i fini del QSV; verifica costantemente l'attuazione del programma di fase ed il rispetto dei tempi; sovrintende alle sedute e tavoli negoziali relativi al QSV; coordina le eventuali iniziative integrate per linee ed aree di interesse strategico; redige il Piano di Azione del QSV; fornisce le linee di indirizzo e le disposizioni necessarie per la redazione del QSV da parte dell'organismo tecnico.

Tecnico

Svolge le analisi di fattibilità economica e tecnica necessarie per la definizione di contratti e convenzioni ad avviare iniziative ed interventi; elabora i dati e raccoglie le informazioni necessarie per l'assunzione delle decisioni in sede di partecipazione; fornisce i necessari schemi dei contratti e delle convenzioni, implementa il SIT e gestisce il sistema di monitoraggio; coadiuva i soggetti che dispongono dei beni e l'Amministrazione locale ad effettuare le analisi costi/ricavi per gli investimenti proposti, supporta la definizione dei relativi schemi funzionali per le aree di intervento interne ed estere agli ARP; individua di concerto con l'Amministrazione locale le aree di utilizzazione delle premialità; definisce il piano finanziario complessivo del QSV e il cronoprogramma degli interventi; contribuisce alla elaborazione del piano di marketing; organizza la comunicazione e la diffusione informativa; svolge le funzioni di segreteria per i Forum ed i tavoli di lavoro; organizza le animazioni e gli incontri pubblici; redige il QSV secondo le indicazioni impartite dall'organismo gestionale e decisionale.

Fig. 8_ *Soggetti, attività e prodotti della Fase 3*

Prodotti

- il *Piano di Azione* del QSV, in cui sono esplicitate azioni e interventi *di breve periodo* previsti (ARP compresi), corredati dalle relative valutazioni di fattibilità, che riguardano:
 - o interventi infrastrutturali (anche diversamente finanziati), strumentali alla realizzazione del programma di valorizzazione (tra cui la segnaletica)
 - o gli indirizzi per la pianificazione territoriale, urbanistica e di settore
 - o l'individuazione nell'ambito ARP dei piani e programmi attuativi già realizzabili
 - o individuazione degli ambiti di localizzazione delle premialità generate dagli ARP e delle possibili destinazioni d'uso
 - o azioni immateriali: forme di gestione collettiva di iniziative ed eventi, incentivazione e sostegno alle attività economiche (commercio, formazione, comunicazione, cultura, eventi ecc.).
- Il Testo del QSV
 - o Resoconto del processo partecipativo
 - o Elaborati grafici in formato originale
 - o Documento in formato brochure con elaborati grafici in formato A3 da utilizzare nelle occasioni di confronto e per la diffusione agli interessati.

Contenuti del QSV

- a. Sintesi del quadro conoscitivo. Le risorse del sistema
- b. “Elenco dei beni di interesse pubblico di valore culturale di portata storica e di valore ambientale” (*lett. l, art. 4 l.r. 12/2008*)
- c. “Individuazione delle potenzialità e delle criticità del sistema” (Analisi SWOT) (*lett. a*)
- d. Idea forza: “indicazione del ruolo che il centro storico può svolgere nel proprio contesto territoriale mediante l’insediamento e lo sviluppo di attività e funzioni con esso coerenti e compatibili” (*lett. b*)
- e. Visione strategica e modello di valorizzazione
- f. Obiettivi di sviluppo e risultati attesi
- g. Azioni strategiche a carattere pluriennale (*lett. c*)
- h. Interventi *materiali* sul patrimonio storico, sull’ambiente e sulle infrastrutture (ARP) anche in connessione con le aree di localizzazione delle premialità (*lett. d*)
- i. Interventi *immateriali* relativamente alle attività economiche (con l’individuazione degli elementi per il possibile sviluppo di centri commerciali naturali e centri polifunzionali di servizi (*lett. h*), sul capitale umano (fabbisogni e programmi formativi) (*lett. g*)
- j. Piano di comunicazione e marketing (compreso la qualificazione della segnaletica) (*lett. i*)
- k. Attori: compiti, responsabilità, modalità di interazione e di partecipazione, forme organizzative
- l. Accordi e intese (*comma 5*)
- m. Fattibilità e strumenti di carattere urbanistico (*lettera c*) normativo, procedurale amministrativo, partecipativo, organizzativo e gestionale necessari per l’attuazione del QSV (*lett. m*)
- n. Cronoprogramma e priorità (*lett. c*)
- o. Fattibilità e piano economico-finanziario (*lett. f*)
- p. Monitoraggio: sistema, indicatori, procedure di correzione, integrazione e aggiornamento (*lett. e*)
- q. Indirizzi per le altre pianificazioni

4. Gestione e monitoraggio del QSV

Obiettivi

L'attuazione è coordinata, nel suo complesso, dal soggetto gestionale (con il sostegno del soggetto decisionale da un lato e del soggetto tecnico dall'altro), che opera su un doppio binario:

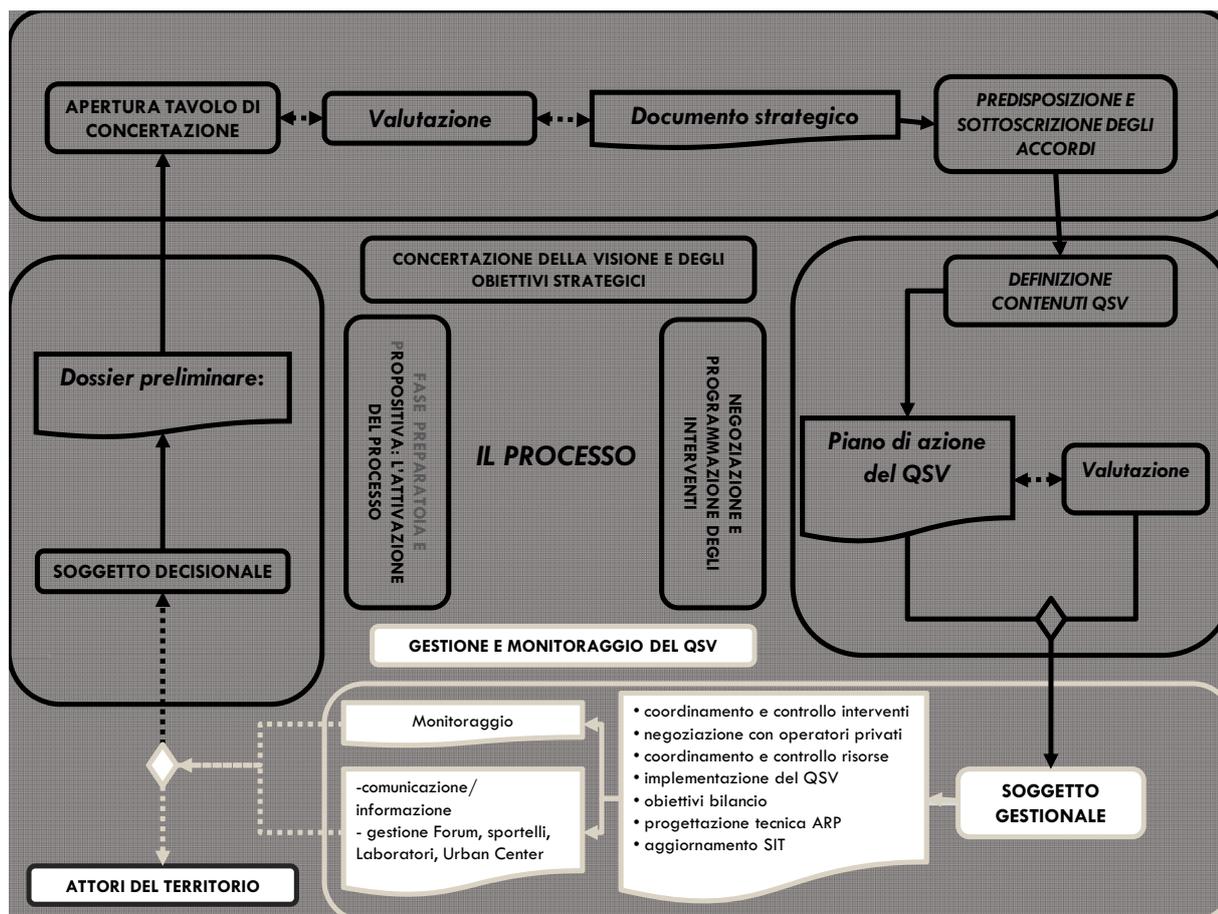
- Il coordinamento della progettazione ed attuazione degli interventi e dell'attività di comunicazione e marketing;
- la continua verifica di rispondenza agli obiettivi prefissati (coerenza interna) e con gli altri strumenti di programmazione e pianificazione (coerenza esterna), nonché l'eventuale aggiornamento del QSV, attraverso la reiterazione del processo.

La circolarità dello schema descrittivo del processo (fig. 9) ben evidenzia, infatti, come nella gestione del processo di valorizzazione sia rilevante, anche più che nelle fasi precedenti, lavorare in modo integrato:

- a diverse scale di intervento, dal dettaglio della progettazione esecutiva (per gli interventi in via di realizzazione), al ritorno alla scala territoriale, qualora si manifestasse l'esigenza di aggiornare/implementare il QSV, riproponendo il tema alle sedi partecipative;
- in diversi settori operativi;
- in ambiente di massima cooperazione interistituzionale, per una rapida ed efficiente raccolta dei pareri e delle autorizzazioni necessarie.

Un possibile prodotto periodico potrebbe assumere la forma di un *Dossier di monitoraggio* (anche in forma di newsletter, rivolta a tutti i soggetti coinvolti nel processo), in cui da un lato, si rendicontano, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, lo stato di avanzamento degli interventi (e relative criticità) e dall'altro si segnala l'eventuale emergere di nuovi orientamenti.

Fig. 9_ La fase di gestione e monitoraggio nel processo del QSV



Attività

Con la fase attuativa si entra nell'ordinarietà della gestione del QSV, nel corso della quale si reiterano attività che istituzionalmente competono ai tre soggetti già individuati:

- Progettazione esecutiva degli interventi
- Attuazione interventi
- Gestione delle attività di comunicazione, informazione e marketing
- Prosecuzione delle attività di partecipazione e negoziazione
- Monitoraggio fisico e finanziario, con verifiche di rispetto degli obiettivi di bilancio
- Implementazione SIT
- Implementazione del QSV

Soggetti e competenze

Il "mantenimento in vita" del processo del QSV richiede la prosecuzione della funzionalità dei soggetti coinvolti, con l'eventuale reiterazione delle fasi ogniqualvolta si ritenga opportuno definire un nuovo orientamento del QSV stesso.

Decisionale

In fase attuativa, il soggetto decisionale coordina l'attività di promozione e marketing, nonché quella di implementazione ed aggiornamento del QSV quando se ne ravvisi l'opportunità. Mantiene attivi i canali di dialogo con gli stakeholders e la comunità per verificare le necessità di adeguamento della visione strategica e degli obiettivi di valorizzazione.

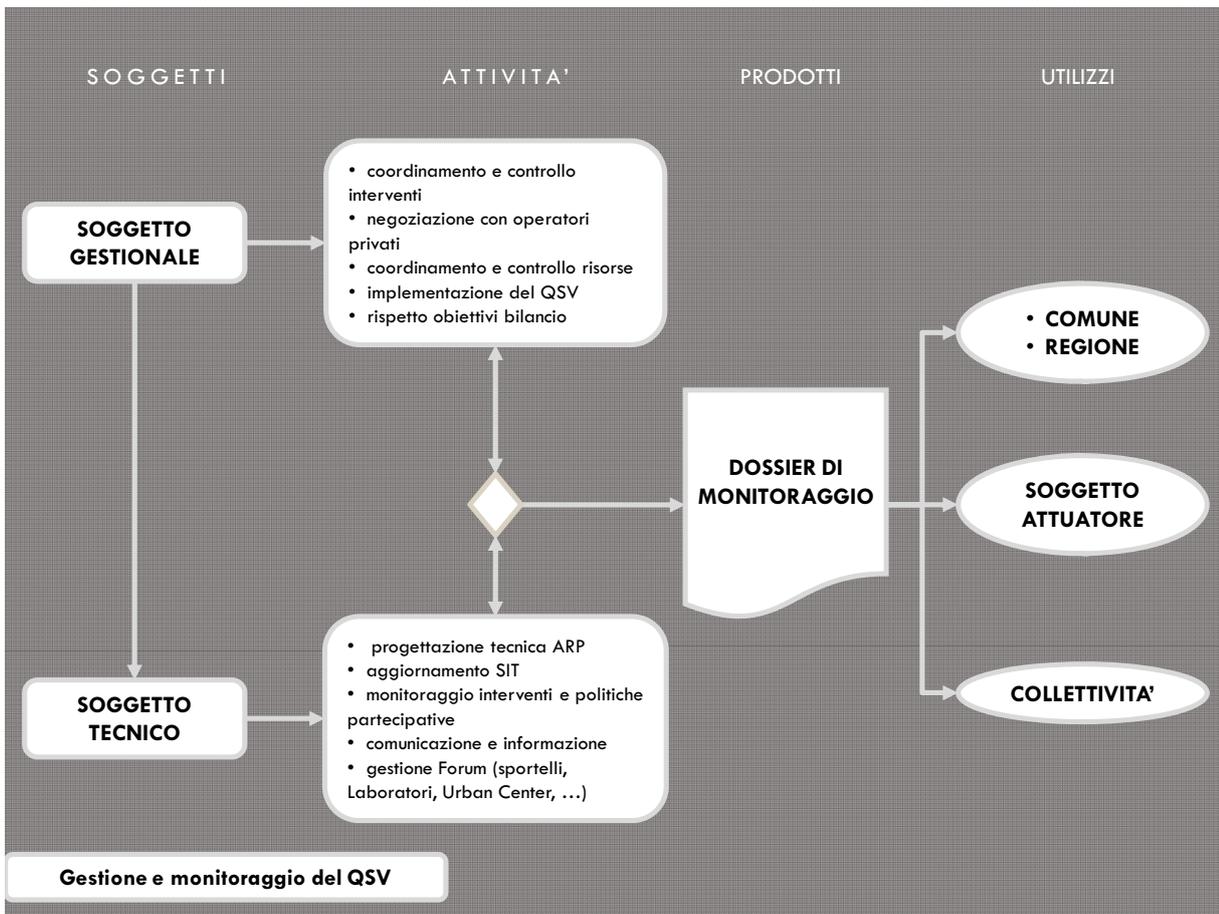
Gestionale

Coordina la progettazione e realizzazione degli interventi. Mantiene in vita il processo partecipativo, proseguendo alcune delle attività condotte nella terza fase: gestione della negoziazione tra le parti; promozione dell'attivazione degli investimenti privati e pubblici ai fini dell'implementazione del QSV; verifica dell'attuazione del programma; gestione delle sedute e dei tavoli partecipativi; gestione delle attività di informazione e monitoraggio; verifica l'andamento delle realizzazioni ed il rispetto del cronoprogramma, segnalando al soggetto decisionale eventuali difficoltà riscontrate.

Tecnico

Supporta le attività di progettazione di competenza pubblica soprattutto nelle fasi di definizione delle modalità e requisiti di gara e nella fase istruttoria dei procedimenti dei concorsi di progettazione. Coadiuvando, se richiesto, l'impostazione delle progettazioni di iniziativa privata, verificandone la compatibilità con le linee strategiche definite nel QSV, supporta le eventuali verifiche di congruenza con la strumentazione urbanistica e settoriale locale e sovralocale; predispone la documentazione di supporto alle procedure approvative degli interventi; cura la gestione e implementazione del SIT; In sede di aggiornamento del QSV, elabora i dati e raccoglie le informazioni necessarie per l'assunzione delle decisioni e per la partecipazione; verifica ed aggiorna il piano finanziario ed il cronoprogramma sottoponendone le variazioni al soggetto gestionale e decisionale, organizza la comunicazione e la diffusione informativa; gestisce in qualità di segreteria i Forum ed i tavoli di lavoro; organizza le riunioni pubbliche e partecipative.

Fig.10_ Soggetti, attività e prodotti della Fase 4



Prodotti

- Dossier di monitoraggio che rilevi:
 - o L'*efficacia del programma in generale*, se le azioni e gli interventi realizzati (o in corso di realizzazione) collimano con quanto previsto dalla Visione e dal Piano di Azione
 - o L'*efficacia specifica*: il *grado di raggiungimento* degli obiettivi prefissati
 - o L'*efficienza del programma*, se è "ottimale" (e coerente con le previsioni) il rapporto fra le realizzazioni, i risultati ottenuti e le risorse finanziarie mobilitate
 - o I primi *effetti ex post* generati dalle azioni e dagli investimenti realizzati
 - o Le istanze e le proposte provenienti dagli Attori e dai fruitori, durante le fasi di progettazione, realizzazione e gestione delle iniziative e degli interventi.