4 PIANO DI POTENZIAMENTO E RAFFORZAMENTO

4.1 OBIETTIVI E PRIORITÀ

Come anticipato, all'interno del presente capitolo si procede ad illustrare la **cornice strategica** del **Piano di potenziamento e rafforzamento** a favore del Museo Diffuso della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e delle Libertà di Torino, delineato a partire dalle analisi condotte nelle precedenti fasi e dalle evidenze emerse.

Considerando anche gli elementi posti in luce attraverso l'analisi SWOT, tale cornice assume le caratteristiche di un vero e proprio **albero strategico** composto da tre assi, a loro volta declinati in obiettivi e azioni. Il Piano è costituito da **quindici azioni**, che risultano inquadrate all'interno di **priorità strategiche** e che rappresentano la **declinazione operativa del Piano stesso**. Prima di presentare nel dettaglio le "Schede azione" elaborate per descrivere ciascun intervento previsto, risulta utile illustrare il processo con cui si è giunti alla redazione di quest'ultime. Il primo step operativo è consistito, appunto, nella definizione dell'albero strategico che focalizza le priorità d'azione secondo tre assi:

- ASSE 1. Recupero dei livelli minimi di operatività del Museo;
- ASSE 2. Interazione con il Polo del 900;
- ASSE 3. Promozione di un nuovo paradigma di Museo Diffuso della Resistenza.

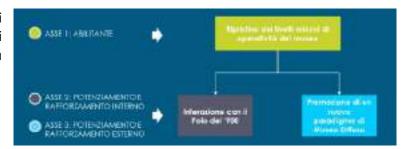
Preme sottolineare che, in termini di urgenza, priorità e propedeuticità, l'asse 1 (con relativi obiettivi e azioni) è abilitante rispetto agli altri due. Infatti, senza procedere al ripristino dell'operatività minima del museo, i due assi deputati al nuovo posizionamento sotto il profilo interno ed esterno, mancano della base operativa per la loro realizzazione.

Ciascun asse strategico è stato declinato, a sua volta, in obiettivi così organizzati:

Asse strategica	Obiettivi	Azioni				
1. Ripristino dei livelli minimi di operatività del Museo	1.1. Definizione e adozione di una pianta organica coerente con gli obiettivi di valorizzazione del Museo	1.1.1. Compiere una mappatura puntuale delle competenze attualmente presenti in organico e rilevare i gap 1.1.2. Provvedere a colmare i gap operativi tramite un piano di assunzioni e reskilling programmato				
stino de I opera Museo	1.2. Rafforzamento della funzione programmatoria e di quella di coordinamento tra governance e organizzazione	1.2.1. Predisporre e attuare una procedura di selezione per la funzione di Direttore				
dipris di di		1.3.1. Sviluppare un progeto di rinnovamento all'allestimento permanente				
	1.3. Valorizzazione dell'allestimento permanente	1.3.2. Investire nell'implementazione del progetto di rinnovamento dell'allestimento permanente				
ızione con il Polo del 900	2.1. Definizione di una programmazione di medio-lungo termine	2.1.1. Elaborare un programma culturale di dettaglio con orizzonte temporale semestrale				
2. Interazione del 90	2.2. Recupero di un posizionamento di rilievo del Museo all'interno del Polo del 900	2.2.1. Rafforzare la capacità produttiva del Museo rispetto alle funzioni tradizionalmente museali				
		3.1.1 «Democratizzare» il tema della Resistenza attraverso l'offerta di nuovi servizi e prodotti anche puntando su proposte digitali ed esperenziali				
dign nza	3.1. Rafforzamento dell'attuale sistema di offerta	3.1.2. Analizzare i pubblici di riferimento				
mozione di un nuovo paradigma di Museo Diffuso della Resistenza		3.1.3. Sviluppare iniziative di audience engagement e development volte a intercettare nuovi pubblici				
nuove della F	3.2. Potenziamento dei network e delle politiche di	3.2.1. Identificare partner chiave con cui procedere a politiche di aggiornamento di contenuti e del sistema d'offerta				
us in	integrazione con il territorio	3.2.2. Rafforzare lo sviluppo di progetti con il territorio				
ione c eo Diff		3.3.1. Definire una strategia di comunicazione integrata e attuare il piano mezzi				
Promozione di Museo Diffus	3.3. Sviluppo di una strategia di comunicazione a favore del nuovo posizionamento	3.3.2.Avviare un'attività di ricerca finalizzata alla pubblicazione di materiale divulgativo sulle attività del Museo				
რ 		3.3.3. Definire una strategia di comunicazione integrata e attuare il piano mezzi				



Gli assi identificati e le direttrici di riposizionamento sono legati dalla relazione descritta nella seguente figura.



4.2 AZIONI E RICADUTE OPERATIVE

Per il raggiungimento degli obiettivi declinati dell'albero strategico di cui al paragrafo precedente, sono state identificate **azioni puntuali**, progettate sulla base delle **vocazioni del Museo**, dei **valori** e delle **motivazioni** alla base del lavoro svolto, nonché delle priorità di intervento emerse dalle analisi condotte nelle precedenti fasi.

Per ciascuna azione sono state redatte delle "schede tecniche" con l'obiettivo di approfondire elementi puntuali, di seguito riassunti:

- L'asse strategico di riferimento tra i tre indicati precedentemente;
- L'obiettivo che si intende soddisfare attraverso l'implementazione dell'azione descritta;
- Una sintetica descrizione dell'azione;
- Lo stato di avanzamento dell'azione (già avviata o da avviare);
- I driver di spesa da considerare in quanto all'implementazione dell'azione e alla definizione del suo budget;
- I **tempi** di realizzazione all'interno di un'annualità per la realizzazione e l'implementazione del Piano;
- I **nessi di propedeuticità** con altre azioni contenute all'interno del Piano.

Tali schede, riportate nelle pagine successive, rappresentano l'esito del lavoro di analisi, ricognizione e progettazione condotto nella presente relazione e vogliono identificare poche, ma operative azioni che rappresentano la reale implementazione delle priorità di intervento tracciate nei capitoli precedenti. Di fatto, tali schede, costituiscono il Piano di ripristino dell'operatività minima e il Piano di rafforzamento e potenziamento del Museo Diffuso della Resistenza di Torino. Tali piani sono immaginati come fortemente interrelati tra loro per tutte le ragioni esposte in precedenza, nonché temporalmente scadenzati in modo da garantire i nessi di propedeuticità richiamati nelle schede. Si precisa, inoltre, che alcune delle azioni, segnalate tramite un marker giallo, sono finanziate grazie al contributo erogato da Compagnia di San Paolo nel periodo 2021-2022. Il cronoprogramma di massima che chiude il documento intende rappresentare lo sviluppo delle azioni su un orizzonte temporale ipotetico (ancorché considerato congruo) di attuazione, ossia tre anni. Nelle singole schede, tuttavia, si riporta un cronoprogramma sintetico del primo anno (luglio 2022- giugno 2023), la freccia blu presente all'interno di alcuni cronoprogrammi sta ad indicare la continuità nel tempo di determinate azioni che non si esauriscono, dunque, nell'arco del primo anno, ma che si sviluppano nel triennio.



A lato, invece, si riporta la legenda di alcuni elementi analizzati all'interno delle schede di seguito illustrate.



1

ASSE 1: Ripristino dei livelli minimi di operatività del Museo

Obiettivo 1.1.: Definizione e adozione di una pianta organica coerente con gli obiettivi di valorizzazione del Museo

Azione 1.1.1.: Compiere una mappatura delle competenze attualmente presenti in organico e rilevare i gap

Mappare le competenze del personale consente di rilevare le eccellenze e i fabbisogni dell'organico con l'obiettivo di individuare le aree di intervento per restituire al Museo una capacità operativa coerente con i suoi obiettivi di valorizzazione. La puntuale definizione di capacità e attitudini individuali (competenze tecniche, caratteristiche personali e soft skills) consente di revisionare ed allocare in modo sistematico le competenze attualmente possedute e, contestualmente, individuare le carenze da compensare. Si ritiene, quindi, utile avviare una mappatura finalizzata a individuare i gap presenti per poi procedere con un piano di riorganizzazione di medio-lungo termine (organizzazione macro e micro e mansionari).

Alla mappatura delle competenze deve fare da contraltare l'**individuazione** delle **funzioni necessarie** all'istituzione per il **perseguimento della** propria **mission**.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE DELL'AZIONE

- a) Tempo delle risorse interne dedicate alle attività di assesment e progettazione della struttura organizzativa
- b) Supporto di professionisti specializzati



M1	M2	М3	M4	M5	M6	M7	M8	М9	M10	M11	M12



N.D.			
N.D.			
N.D.			
N.D.			



ASSE 1: Ripristino dei livelli minimi di operatività del Museo

Obiettivo 1.1.: Definizione e adozione di una pianta organica coerente con gli obiettivi di valorizzazione del Museo

Azione 1.1.2.: Provvedere a colmare i gap operativi tramite un piano di assunzioni e reskilling programmato

Le criticità operative riscontrate in fase di analisi evidenziano la necessità di una **riorganizzazione** che consenta di tornare a svolgere alcune **attività** caratteristiche del Museo attualmente non presidiate a causa della totale saturazione del tempo del personale impiegato. Il piano dovrà garantire l'assunzione di nuove figure ed, eventualmente, il reskilling di quelle già inserite in organigramma al fine di garantire il ripristino dei livelli minimi di operatività del Museo e abilitare la crescita futura.

Per definire un piano di assunzioni e reskilling programmato sarà necessario:

- Definire un **nuovo organigramma** sulla base dell'azione di cui alla scheda precedente;
- Stimare il dimensionamento ideale di ciascun ufficio e le competenze richieste (in termini di FTE);
- Colmare eventuali gap operativi con assunzione di nuove personale.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE **DELL'AZIONE**

a) Costo del personale (assunzione di personale dipendente)



M1	M2	М3	M4	M5	M6	M7	M8	М9	M10	M11	M12



Scheda n. 1.1.1. «Compiere una mappatura delle competenze attualmente presenti in organico e rilevare i gap»

ND

N.D.



3

ASSE 1: Ripristino dei livelli minimi di operatività del Museo

Obiettivo 1.2.: Rafforzamento della funzione programmatoria e di quella di coordinamento tra governance e organizzazione

Azione 1.2.1.: Predisporre e attuare una procedura di selezione per la funzione di Direttore



Dalle analisi effettuate nelle fasi propedeutiche alla stesura della strategia di riposizionamento è emersa la necessità di provvedere all'assunzione di un nuovo Direttore. L'azione, da compiere con un elevato livello di priorità, prevede l'avvio di una procedura di selezione pubblica per l'individuazione di un project manager culturale, che si ponga da raccordo tra la governance del Museo e la sua struttura organizzativa. Egli dovrà anche contribuire a migliorare la funzione di programmazione delle attività del Museo.

Nello specifico, l'azione prevede la **stesura di una call** (contenente l'oggetto dell'incarico, il trattamento economico, i requisiti personali e professionali ricercati, ecc.) finalizzato alla selezione di una figura idonea per competenze ed esperienza, che si concluderà con la predisposizione e gestione degli accordi contrattuali.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE DELL'AZIONE

a) Costo del personale (assunzione del Direttore)

b) Tempo delle risorse interne dedicate alle attività di stesura della call e della documentazione



M1	M2	МЗ	M4	M5	М6	M7	М8	М9	M10	M11	M12



N.D.

N.D.		

N.D.





4

ASSE 1: Ripristino dei livelli minimi di operatività del Museo

Obiettivo 1.3.: Valorizzazione dell'allestimento permanente

Azione 1.3.1.: Sviluppare un progetto di rinnovamento dell'allestimento permanente



Nella strategia di riposizionamento del Museo risulta prioritario prevedere la progettazione di un nuovo allestimento permanente in virtù della progressiva obsolescenza di quello attuale e della necessità di rilanciare l'istituzione sulla scena culturale urbana, nazionale e internazionale, contribuendo alla riscoperta del tema della Resistenza. La progettazione di un nuovo allestimento consentirebbe, infatti, di rinnovare l'immagine del Museo, rendendolo maggiormente attrattivo per i pubblici attuali e potenziali e di procedere alla messa e sistema di prodotti e servizi nuovi. Si ritiene utile, dunque, lavorare alla creazione di un allestimento moderno, ripensato in chiave narrativa, alla vigilia dei 20 anni dalla fondazione dell'ente, rivisitato in ottica di sperimentazione attraverso linguaggi e mezzi nuovi. Il progetto riguarderà la componente legata ai contenuti e quella legata alla tecnologia.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE DELL'AZIONE

a) Affidamento della progettazione ad un soggetto specializzato che presenti competenze in ambito di tecnologie per la valorizzazione e culturale e in ambito di museologia.



M1	M2	МЗ	M4	M5	М6	M7	M8	М9	M10	M11	M12
							100				-



N.D.

N.D.			

N.D.





ASSE 1: Ripristino dei livelli minimi di operatività del Museo

Obiettivo 1.3.: Valorizzazione dell'allestimento permanente

Azione 1.3.2.: Investire nell'implementazione del progetto di rinnovamento dell'allestimento permanente

L'investimento in strumentazioni multimediali digitali e innovative mira ad ammodernare e potenziare **l'allestimento attuale**, rispettando la storicità dell'Ente, la sua mission e le specificità legate al tema attorno a cui si sviluppa l'esposizione.

Attraverso l'ammodernamento dell'allestimento permanente, che costituisce il cuore della proposta di valorizzazione del Museo, si mira, infatti, a tutelare e promuovere il tema della Resistenza innovando il percorso di visita affinché diventi un'esperienza di fruizione sempre più immersiva e inclusiva.

Ad oggi, infatti, è sempre più importante investire in strumentazioni ad elevata performance digitale che garantiscano lo sviluppo di servizi e prodotti nuovi, l'accessibilità delle persone con limitazioni fisiche e cognitive e un vantaggio competitivo rispetto ad altri enti assimilabili.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE **DELL'AZIONE**

- a) Acquisto strumentazioni e tecnologie.
- b) Spese per allestimento



M1	M2	М3	M4	M5	М6	M7	М8	M9	M10	M11	M12



Scheda n. 1.3.1. «Sviluppare un progetto di rinnovamento dell'allestimento permanente»

ND



ASSE 2: Interazione con il Polo del 900

Obiettivo 2.1.: Definizione di una programmazione di mediolungo termine

Azione 2.1.1.: Elaborare un programma culturale di dettaglio con orizzonte temporale semestrale

Con l'obiettivo di lavorare al miglioramento delle prassi di pianificazione 🕻 dell'ente, si evidenzia la necessità di elaborare un **programma culturale di** dettaglio con orizzonte temporale semestrale, anche in coerenza con la buona pratica adottata dal Polo del '900 nella definizione del proprio calendario per l'utilizzo degli spazi. Sviluppare una programmazione culturale di medioperiodo consentirebbe di diversificare le attività culturali e di lavorare alla pianificazione di **progetti integrati** in collaborazione con gli altri enti.

Per l'avvio di questa attività risulta necessario lavorare su un duplice binario che guarda alle priorità del presente piano di riposizionamento:

- Programmare le attività caratteristiche del museo (mostre, fruizione dei contenuti, didattica e servizi educativi) e i progetti speciali che coinvolgono
- Programmare le attività da svolgersi in collaborazione con gli altri enti del Polo.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE **DELL'AZIONE**

a) Tempo delle risorse interne dedicate alle attività di programmazione



M1	M2	МЗ	M4	M5	M6	M7	M8	М9	M10	M11	M12
					-						→



Scheda n. 1.1.1. «Compiere una mappatura delle competenze attualmente presenti in organico e rilevare i gap»

Scheda n. 1.1.2. «Provvedere a colmare i gap operativi tramite un piano di assunzioni e reskilling programmato»

Scheda n. 1.2.1. «Predisporre e attuare una procedura di selezione per la funzione di Direttore»



ASSE 2: Interazione con il Polo del 900

Obiettivo 2.2: Recupero di un posizionamento di rilievo del Museo all'interno del "Polo del '900"

Azione 2.2.1: Rafforzare la capacità produttiva del Museo rispetto alle funzioni tradizionalmente museali

angleCon l'obiettivo di lavorare a rafforzare e perfezionare l'**interazione** con la Fondazione Polo del '900 si ritiene utile lavorare al potenziamento del ruolo dell'ente nell'ambito delle funzioni tradizionalmente museali. La priorità risulta, quindi, il potenziamento della capacità produttiva del Museo in termini di efficienza ed efficacia. Implementando l'offerta culturale, anche attraverso la creazione di nuovi prodotti e servizi ed incrementandone il livello qualiquantitativo, il Museo potrebbe lavorare al recupero di un posizionamento di rilievo all'interno del Polo, offrendo altresì il suo supporto agli altri enti che afferiscono alla Fondazione in ogni occasione in cui sia richiesta un'alta specializzazione in ambito museologico e museografico.

STATO ATTIVITÀ





AVVIATA DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE **DELL'AZIONE**

a) Tempo delle risorse interne all'organizzazione

b) Spese associate allo svolgimento delle attività



M1	M2	МЗ	M4	M5	М6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
											-



Scheda n. 1.1.2. «Provvedere a colmare i gap operativi tramite un piano di assunzioni e reskilling programmato»

Scheda n. 1.2.1. «Predisporre e attuare una procedura di selezione per la funzione di

Scheda n. 1.3.1. «Sviluppare un progetto di rinnovamento dell'allestimento

Scheda n. 1.3.2. «Investire nell'implementazione del progetto di rinnovamento



8

ASSE 3: Promozione di un nuovo paradigma di Museo Diffuso della Resistenza

Obiettivo 3.1.: Rafforzamento dell'attuale sistema di offerta

Azione 3.1.1.: «Democratizzare» il tema della Resistenza attraverso l'offerta di nuovi servizi e prodotti anche puntando su proposte digitali ed esperienziali

Al fine di promuovere una **nuova idea di Museo Diffuso** e con l'obiettivo di diversificare e arricchire l'attuale offerta del Museo, si ravvisa la necessità di **aggiornare le modalità e gli strumenti di valorizzazione dei contenuti veicolati dall'ente e lavorare alla creazione di servizi e prodotti nuovi.** L'azione si propone, da un lato, di promuovere quelli attuali e, dall'altro, di svilupparne di nuovi che consentano al Museo di intercettare **altri pubblici** e rendere più accessibile il tema della Resistenza. A titolo esemplificativo, tali iniziative possono comprendere sia attività in cui lo stesso **fruitore** diventa **co-creatore di contenuti** (es. embodied interaction) sia **attività digitali** (visite guidate virtuali, app con mappe interattive che puntino ad uno storytelling innovativo) sia iniziative **site-specific** che abbiano, al tempo stesso, forti elementi di **replicabilità**.

L'azione dovrà generare sinergie con il nuovo allestimento.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



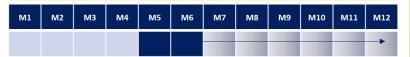
DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE DELL'AZIONE

- a) Acquisto di strumentazioni ad alto contenuto tecnologico
- b) Consulenti esterni per la progettazione di interventi a carattere digitale ed esperienziale
- c) Tempo del personale dedicato all'implementazione dell'azione







Scheda n. 1.1.2 «Provvedere a colmare i gap operativi tramite un piano di assunzioni e reskilling programmato»

Scheda n. 2.1.1. «Elaborare un programma culturale di dettaglio con orizzonte temporale semestrale»

Scheda n. 2.2.1. «Rafforzare la capacità produttiva del Museo rispetto alle funzioni tradizionalmente museali»



9

ASSE 3: Promozione di un nuovo paradigma di Museo Diffuso della Resistenza

Obiettivo 3.1.: Rafforzamento dell'attuale sistema di offerta

Azione 3.1.2.: Analizzare i pubblici di riferimento

L'analisi dei pubblici di riferimento è un'azione propedeutica alla definizione di una strategia di riposizionamento e comunicazione del Museo efficace, che tenga conto sia dei target attualmente raggiunti sia di quelli potenziali. L'analisi, da attuare con sistematicità, si pone l'obiettivo di ampliare e implementare il sistema di offerta sulla base delle evidenze raccolte. Tale azione prevede che, periodicamente, il Museo avvii delle indagini attraverso strumenti di rilevazione qualitativa (interviste, focus group) e quantitativa (questionari e analisi dei dati interni ed esterni come trend di mercato ecc.). L'azione prevede, successivamente, lo sviluppo di nuovi servizi e attività o l'adattamento di servizi e attività in essere in funzione della segmentazione del pubblico derivante dalle analisi condotte. Le attività di sviluppo così intese saranno volte ad incrementare il gradimento da parte del pubblico e, conseguentemente, a generare fidelizzazione, oltre che a intercettare nuovi target.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE DELL'AZIONE

a) Progettazione dell'indagine sui pubblici ed elaborazione dei dati

b) Tempo del personale dedicato all'implementazione sistematica delle rilevazioni



M1	M2	М3	M4	M5	М6	M7	M8	М9	M10	M11	M12
					-						



Scheda n. 1.1.2. «Provvedere a colmare i gap operativi tramite un piano di assunzioni e reskilling programmato»

Scheda n. 2.1.1. «Elaborare un programma culturale di dettaglio con orizzonte temporale semestrale»

Scheda n. 3.1.1. «Democratizzare» il tema della Resistenza attraverso l'offerta di nuovi servizi e prodotti anche puntando su proposte digitali ed esperienziali»



ASSE 3: Promozione di un nuovo paradigma di Museo Diffuso della Resistenza

Objettivo 3.1.: Rafforzamento dell'attuale sistema di offerta

Azione 3.1.3.: Sviluppare iniziative di audience engagement e development volte a intercettare nuovi pubblici



Con l'obiettivo di veicolare un nuovo paradigma di Museo Diffuso che dialoghi con il territorio su cui agisce e che interagisca con pubblici nuovi e diversificati, si riscontra la necessità di avviare un'azione volta a costruire un'offerta ampia e complessa grazie ad iniziative di audience engagement e development che facilitino la creazione di **nuovi format** dedicati a target diversificati e al coinvolgimento attivo della comunità locale. Questa azione prevede un processo preliminare che comprende: la sensibilizzazione dell'intero staff sulla necessità di promuovere e rilanciare il paradigma di Museo Diffuso, la definizione puntuale degli obiettivi del piano di audience engagement anche con il supporto di consulenti esterni, la definizione dei bisogni dei target, la progettazione partecipata di nuove iniziative, la prototipazione, validazione e lancio di progettualità innovative in coerenza con gli obiettivi del Museo.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE **DELL'AZIONE**

- a) Costo la realizzazione delle iniziative
- b) Consulenti esterni per la definizione di nuove iniziative
- c) Tempo del personale dedicato all'implementazione dell'azione







Scheda n. 1.1.2. «Provvedere a colmare i gap operativi tramite un piano di assunzioni e reskilling programmato»

Scheda. n. 1.3.2. «Investire nell'implementazione del progetto di rinnovamento

Scheda n. 2.2.1. «Rafforzare la capacità produttiva del Museo rispetto alle funzioni tradizionalmente musealis

Scheda n. 3.1.2. «Analizzare i pubblici di riferimento»



11

ASSE 3: Promozione di un nuovo paradigma di Museo Diffuso della Resistenza

Obiettivo 3.2.: Potenziamento dei network e delle politiche di integrazione con il territorio

Azione 3.2.1.: Identificare partner chiave con cui procedere a politiche di aggiornamento dei contenuti e del sistema d'offerta

L'azione si pone come obiettivo quello di rintracciare dei potenziali interlocutori chiave interessati a condividere il percorso di sviluppo del Museo anche tramite l'individuazione di nuovi criteri e politiche a sostegno del paradigma del Museo Diffuso. Questo tipo di azione rappresenta un'importante opportunità per il Museo torinese di acquisire un ruolo di riferimento nel panorama nazionale dei musei diffusi e delle realtà culturali dedicate alla valorizzazione e divulgazione di tematiche storiche. La realizzazione di questa azione prevede un'analisi approfondita degli stakeholder territoriali, la potenziale attivazione di tavoli di lavoro, la messa in atto di azioni di co-progettazione (focus group, workshop, community hall), e la redazione di manifesti/booklet al fine di delineare linee coerenti per lo sviluppo futuro del Museo e di un rapporto costruttivo tra popolazione, amministrazione ed esperti di settore.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE DELL'AZIONE

- a) Sviluppo di un'attività di mappatura e analisi degli stakeholder
- b) Implementazione di azioni di co-progettazione
- c) Tempo del personale dedicato all'implementazione dell'azione



M1 M2	М3	M4	M5	M6	M7	M8	М9	M10	M11	M12
										-



Scheda n. 1.2.1. «Predisporre e attuare una procedura di selezione per la funzione di Direttore»

Scheda n. 2.1.1. «Elaborare un programma culturale di dettaglio con orizzonte temporale semestrale»

Scheda n. 2.2.1. «Rafforzare la capacità produttiva del Museo rispetto alle funzioni tradizionalmente museali»

Scheda n. 3.1.1. «Democratizzare» il tema della Resistenza attraverso l'offerta di nuovi servizi e prodotti anche puntando su proposte digitali ed esperienziali»



ASSE 3: Promozione di un nuovo paradigma di Museo Diffuso della Resistenza

Obiettivo 3.2.: Potenziamento dei network e delle politiche di integrazione con il territorio

Azione 3.2.2.: Rafforzare lo sviluppo di progetti con il territorio

Il rafforzamento dell'integrazione con il territorio, in linea con quanto raccomandato dalla letteratura che identifica peculiarità, caratteristiche e obiettivi del Museo Diffuso, è un elemento fondamentale per costruire una rete in cui il Museo torinese possa avviare un processo virtuoso di relazione con la comunità locale, con il territorio e con gli elementi distintivi che lo compongono. Le politiche di integrazione con il territorio devono tendere al raggiungimento di obiettivi che guardino ad un orizzonte di medio-lungo termine, che siano sostenibili e replicabili nel tempo. Pertanto, in aggiunta alle progettualità già avviate, di cui il Museo è ideatore e promotore, tale azione deve prevedere la sistematizzazione di nuovi progetti in partnership con altre realtà locali afferenti al settore culturale, ma anche a quello sociale e turistico. L'azione dovrà essere preceduta da una fase di analisi esplorativa attraverso cui intercettare i fabbisogni delle realtà che operano sul territorio e definire, contestualmente, delle sinergie da avviare.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE DELL'AZIONE

- a) Tempo del personale dedicato alle analisi esplorative e alla progettazione di iniziative territoriali
- b) Spese per materiali di consumo associati alle attività culturali realizzate
- c) Spese per servizi



М1	M2	М3	M4	М5	М6	M7	M8	М9	M10	M11	M12
											-



Scheda n. 1.1.2. «Provvedere a colmare i gap operativi tramite un piano di assunzioni

Scheda n. 1.2.1 . «Predisporre e attuare una procedura di selezione per la funzione di

Scheda n. 2.2.1. «Rafforzare la capacità produttiva del Museo rispetto alle funzioni tradizionalmente museali»

Scheda n. 3.2.1. «Identificare partner chiave con cui procedere a politiche di aggiornamento dei contenuti e del sistema d'offerta»





ASSE 3: Promozione di un nuovo paradigma di Museo Diffuso della Resistenza

Obiettivo 3.3.: Sviluppo di una strategia di comunicazione a favore del nuovo posizionamento

Azione 3.3.1.: Definire una strategia di comunicazione integrata e attuare il piano mezzi

L'azione, che si pone l'obiettivo di trasferire all'esterno gli **elementi identitari** del Museo e di veicolare in maniera integrata ed efficace il suo nuovo posizionamento, prevede la revisione dei processi attualmente in essere in termini di comunicazione e richiede di concentrarsi su attività prioritarie quali:

- · la definizione di obiettivi di comunicazione (identificazione target, posizionamento atteso, etc),
- · La definizione di un piano mezzi,
- L'attuazione di strategie di social media management,
- L'attivazione di una riflessione legata ad opportunità di rebranding visiva
- Il possibile **aggiornamento sito internet**.

Per l'implementazione dell'azione è necessaria la consulenza di un professionista specializzato.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



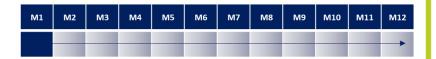
DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE **DELL'AZIONE**

- a) Tempo del personale dedicato alla comunicazione
- b) Affidamento ad un'agenzia specializzata della realizzazione del piano di comunicazione







Scheda n. 1.1.2. «Provvedere a colmare i gap operativi tramite un piano di assunzioni e reskillina programmato»

Scheda n.2.1.1. «Elaborare un programma culturale di dettaglio con orizzonte temporale semestrale »

Scheda n.3.1.2. (Analizzare i pubblici di riferimento)

Scheda n. 3.1.3. «Sviluppare iniziative di audience engagement e development volte a intercettare nuovi pubblici»





ASSE 3: Promozione di un nuovo paradigma di Museo Diffuso della Resistenza

Obiettivo 3.3.: Sviluppo di una strategia di comunicazione a favore del nuovo posizionamento

Azione 3.3.2.: Avviare un'attività di ricerca finalizzata alla pubblicazione di materiale divulgativo sulle attività del Museo

La finalità di questa azione è quella di potenziare l'identità del Museo come luogo non solo di fruizione culturale, ma anche di ricerca, studio e pubblicazione. L'istituzione, infatti, dev'essere riconosciuta sia come "contenitore", deputato alla valorizzazione del patrimonio storico-culturale legato ai grandi temi della storia del '900 sia come creatore di contenuti in modo continuativo e strutturato. Infatti, l'attività sistematica di ricerca e pubblicazione di materiale divulgativo, che potrà anche essere svolta in collaborazione con altri enti di ricerca e formazione, si identifica come azione necessaria per favorire un nuovo posizionamento del Museo nel panorama nazionale. L'implementazione dell'attività prevede l'individuazione di aree di ricerca, oltre alla individuazione di partner credibili deputati a tale attività e agli strumenti attraverso cui veicolare le ricerche.

STATO ATTIVITÀ



AVVIATA



DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE **DELL'AZIONE**

a) Tempo del personale dedicato all'implementazione sistematica



M1	M2	М3	M4	M5	M6	M7	M8	М9	M10	M11	M12



Scheda n. 1.1.2. . «Provvedere a colmare i gap operativi tramite un piano di assunzioni e reskilling programmato»

Scheda n. 1.3.1. «Sviluppare un progetto di rinnovamento dell'allestimento

Scheda n. 2.1.1 «Elaborare un programma culturale di dettaglio con orizzonte temporale semestrale»

Scheda n. 3.2.2. (Rafforzare lo sviluppo di progetti con il territorio)



ASSE 3: Promozione di un nuovo paradigma di Museo Diffuso della Resistenza

Obiettivo 3.3.: Sviluppo di una strategia di comunicazione a favore del nuovo posizionamento

Azione 3.3.3.: Calendarizzare eventi pubblici di promozione del patrimonio e delle attività del Museo

Lo sviluppo di una **nuova strategia di posizionamento** è strettamente connesso alla creazione di contenitori e di contenuti innovativi da proporre a target diversificati. Le attività legate all'adozione di nuovi format sono numerose, ma prevalentemente orientate a creare momenti di incontro e di condivisione pubblica. Tali attività possono essere: aperture serali a tema, rassegne cinematografiche, laboratori diversificati per target nei weekend, percorsi urbani attraverso il patrimonio diffuso del museo, eventi temporanei quali talk, festival, convegni sul patrimonio materiale ed immateriale. Caratteristica fondamentale della presente azione è quella di consentire la progettazione di format replicabili.

STATO ATTIVITÀ



ATAIVVA



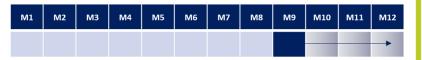
DA AVVIARE



DRIVER DI SPESA PER LA REALIZZAZIONE **DELL'AZIONE**

- a) Tempo del personale dedicato alla programmazione e all'allestimento di quanto previsto dall'azione
- b) Spese per l'acquisto di beni e materiali di consumo di consumo
- c) Spese per servizi







Scheda n. 1.1.2. «Provvedere a colmare i gap operativi tramite un piano di assunzioni e reskillina programmato»

Scheda n. 2.1.1. «Elaborare un programma culturale di dettaglio con orizzonte

Scheda n. 2.2.1. «Rafforzare la capacità produttiva del Museo rispetto alle funzioni

Scheda n. 3.3.1. «Definire una strategia di comunicazione integrata e attuare il piano



4.3 BUDGET

In questo paragrafo si riporta il quadro complessivo delle risorse economiche imputate a ciascuna azione su un orizzonte temporale che va da luglio 2022 a giugno 2025. Il budget è redatto per competenza. Alcune azioni prevedono un investimento iniziale, altre, invece, comportano degli oneri che si configurano, in modo reiterato, annualmente (i.e. retribuzioni dipendenti, retribuzione Direttore, spesa per i consulenti esterni e per le attività di comunicazione), altre presentano costi per una sola annualità. Sembra opportuno, comunque, sottolineare che le azioni previste nell'Asse 1, nei punti 1.1. e 1.2. (piano di assunzioni volto a colmare i gap operativi e avvio di una procedura di selezione e assunzione di un Direttore) risultano essere prioritarie oltre che propedeutiche e funzionali ad altre azioni. Si noti, infatti, come a gran parte delle azioni afferenti all'asse 2 e all'asse 3 del Piano non sia imputato un costo specifico in quanto queste saranno attuabili principalmente tramite l'impiego di risorse umane di cui alle azioni 1.1.2. e 1.2.1. Si rammenta che, stando al bilancio consuntivo 2020, le spese per la realizzazione delle attività culturali ordinarie e istituzionali del museo sono quantificate in circa 8.000€, mentre le stesse ammontavano, pre-covid (consuntivo 2019), a circa 24.800€. Tali risorse non sono inserite nel budget riportato successivamente in quanto esso include i costi incrementali richiesti dal piano di potenziamento e rafforzamento, tuttavia, tali spese, sono comunque da ritenersi necessarie al pieno perseguimento dell'obiettivo 3.1. Per la stessa ragione non compaiono nel budget le spese sostenute per il pagamento dei dipendenti nel semestre luglio – dicembre 2022. Tali oneri, desumibili dai dati del preconsuntivo 2022 forniti dalla Committenza, ammontano a 71.600,00€ (stipendi, contributi, TFR, altri oneri).

Diversamente, per quanto concerne i **costi del personale** legati alle assunzioni previste dal piano, essi sono esposti nel piano economico che segue e si riferiscono ad una **configurazione-tipo della struttura organizzativa** che, sulla base di una preliminare valutazione svolta dall'Associazione, ha individuato gli oneri associabili ad una compagine organizzativa ideale in grado di traghettare l'istituzione verso il riposizionamento. Tali oneri, **non** sono da intendersi come **del tutto incrementali** rispetto alla situazione attuale in quanto assorbono i costi del personale attualmente sostenuti. Le valutazioni sono state fatte definendo dei **profili professionali minimi** tarati sulle **raccomandazioni ICOM** (Carta Nazionale delle Professioni Museali) e stimando il fabbisogno, in termini di dimensionamento e assorbimento di tempo per ciascuna di esse con riferimento al caso di specie. Sono quindi stati calcolati i relativi **costi azienda** basandosi sul **CCNL commercio** (costo lordo, TFR, contributi con incremento indicizzato al 2% annuo). Tale stima è da intendersi come indicativa e sarà soggetta ad approfondimenti all'avvio di una sistematica attività di mappatura delle competenze e rilevazione dei gap (azione 1.1.1.).

Di seguito il dettaglio di quanto riportato in tabella con riferimento alle azioni 1.1.2. e 1.2.1.:

- PROGRAM MANAGER⁶: 42.622,81€;
- RESPONSABILE DIDATTICA⁷: 34.811,02€;
- AMMINISTRAZIONE8: 34.811,02€;

⁸ Come sopra.



⁶ Profilo già presente in struttura.

⁷ Come sopra.

RESPONSABILE ALLESTIMENTO MOSTRE: 33.806,22 €;

RESPONSABILE COMUNICAZIONE: 33.806,22 €;

RESPONSABILE VALORIZZAZIONE: 33.806,22 €;

AIUTO RESPONSABILE DIDATTICA: 30.670,25€;

• DIRETTORE: 66.475,13€.

In generale, preme specificare che, essendo il budget redatto per competenza, ogni annualità è compresa tra i mesi di luglio (y-1) e giugno (y+1). Nel primo esercizio considerato, dunque, al semestre gennaio-giugno, che prevede il nuovo corso, dato dal piano di potenziamento (e relativi costi) ormai a regime, sono sommati gli oneri riferiti a spese di pertinenza del secondo semestre 2022 (luglio-dicembre) quando funzionali alla realizzazione delle azioni di cui al presente piano.

ASSE	OBIETTIVI	AZIONI	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
l Museo	1.1. Definizione e adozione di una pianta organica coerente con	1.1.1. Compiere una mappatura puntuale delle competenze attualmente presenti in organico e rilevare i gap	9.150,00€	- €	- €
ratività de	gli obiettivi di valorizzazione del Museo	1.1.2. Provvedere a colmare i gap operativi tramite un piano di assunzioni e reskilling programmato	193.772,84€	249.232,58 €	254.217,24€
1. Ripristino dei livelli minimi di operatività del Museo	1.2. Rafforzamento della funzione programmatoria e di quella di coordinamento tra governance e organizzazione	1.2.1. Predisporre e attuare una procedura di selezione per la funzione di Direttore	33.237,57 €	67.804,63 €	69.160,73€
ino dei li	1.3. Valorizzazione dell'allestimento permanente	1.3.1. Sviluppare un progetto di rinnovamento all'allestimento permanente	9.000,00 €	- €	- €
1. Riprist		1.3.2. Investire nell'implementazione del progetto di rinnovamento dell'allestimento permanente	450.000,00 €	- €	- €
ione o del	2.1. Definizione di una programmazione di medio-lungo termine	2.1.1. Elaborare un programma culturale di dettaglio con orizzonte temporale semestrale	- €	- €	- €
2. Interazione con il Polo del	2.2. Recupero di un posizionamento di rilievo del Museo all'interno del Polo del 900	2.2.1. Rafforzare la capacità produttiva del Museo rispetto alle funzioni tradizionalmente museali	- €	- €	- €
3. Promozione di un nuovo paradigma di Museo Diffuso della Resistenza	3.1. Rafforzamento	3.1.1. «Democratizzare» il tema della Resistenza attraverso l'offerta di nuovi servizi e prodotti anche puntando su proposte digitali ed esperienziali	- €	- €	- €
o pd lenz	dell'attuale sistema di offerta	3.1.2. Analizzare i pubblici di riferimento	12.000,00€	- €	12.000,00€
di un nuov della Resis		3.1.3. Sviluppare iniziative di audience engagement e development volte a intercettare nuovi pubblici	5.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00€
romozione eo Diffuso	3.2. Potenziamento dei network e delle politiche di integrazione con il	3.2.1. Identificare partner chiave con cui procedere a politiche di aggiornamento dei contenuti e del sistema d'offerta	- €	- €	- €
3. Pl	territorio	3.2.2. Rafforzare lo sviluppo di progetti con il territorio	5.000,00 €	10.000,00€	10.000,00€



	3.3.1. Definire una strategia di comunicazione integrata e attuare il piano mezzi	12.500,00 €	10.000,00 €	10.000,00€
3.3. Sviluppo di una strategia di comunicazione a favore del nuovo posizionamento	3.3.2. Avviare un'attività di ricerca finalizzata alla pubblicazione di materiale divulgativo sulle attività del Museo	4.000,00 €	8.500,00 €	9.000,00 €
p 30/2/3/10/110	3.3.3. Calendarizzare eventi pubblici di promozione del patrimonio e delle attività del Museo	7.500,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
TOTALE spese correnti	291.160,41 €	370.537,22€	389.377,96€	
TOTALE spese conto capitale	450.000,00€	- €	- €	

A completamento di quanto sinora trattato, a seguire si riportano, nel dettaglio, le azioni finanziate attraverso il contributo di Compagnia di San Paolo nel 2021.

Tutte le attività riportate di seguito sono già state avviate in coerenza con quanto raccomandato all'interno del Piano di azione e sono state identificate come prioritarie al fine di garantire il ripristino dei livelli minimi di operatività del Museo.

VOCE DI SPESA	DETTAGLIO ATTIVITÀ	RISORSE ECONOMICHE
Addendum Due Diligence PTSCLAS	 a) Individuazione delle criticità ancora in essere rispetto alla Due Diligence del 2019; b) Analisi as is organizzazione e attività; c) Definizione delle linee di sviluppo e delle priorità. 	10.000,00€
Progetto di rinnovo dell'allestimento permanente	a) Ricognizione dei fabbisogni allestitivi;b) Progettazione intervento;c) Avvio intervento.	€ 23.000,00
Sviluppo di una strategia di comunicazione integrata	 Attività di comunicazione, tra cui, a mero titolo d'esempio: a) Aggiornamento sito web; b) Attività di ricerca finalizzata alla pubblicazione di materiale divulgativo sulle attività; c) Ecc. 	€ 19.000,00



4.4 CRONOPROGRAMMA

Di seguito si riporta il cronoprogramma complessivo delle azioni previste dal Piano di potenziamento e rafforzamento del Museo Diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e delle Libertà di Torino.

Come già avvenuto per il piano economico, il cronoprogramma si sviluppa nell'arco temporale di tre anni. La fase di avvio del Piano è fissata a luglio del 2022, la conclusione del primo anno coincide, invece, a giugno 2023. Le **prime tre azioni**, afferenti all'Asse 1 (Recupero dei livelli minimi di operatività del Museo), sono da intendersi, come più volte affermato, prioritarie rispetto alle altre. Queste, infatti, si concentrano nei primissimi mesi del primo anno poiché imprescindibili per l'implementazione dell'intero Piano di potenziamento e rafforzamento.

Il colore azzurro scuro sta ad indagare il mese e l'anno in cui le azioni prenderanno il via o i momenti in cui, esse verranno reiterate (in caso di azioni con sviluppo puntuale nel tempo). Nel caso di azioni che prevedono uno sviluppo continuo nel tempo, la fase successiva all'avvio viene segnalata con il colore azzurro meno intenso.

Si evidenzia, infine, che le azioni finanziate tramite il contributo di Compagnia di San Paolo, dettagliate nel paragrafo precedente, sono segnalate con un *marker* giallo.

