



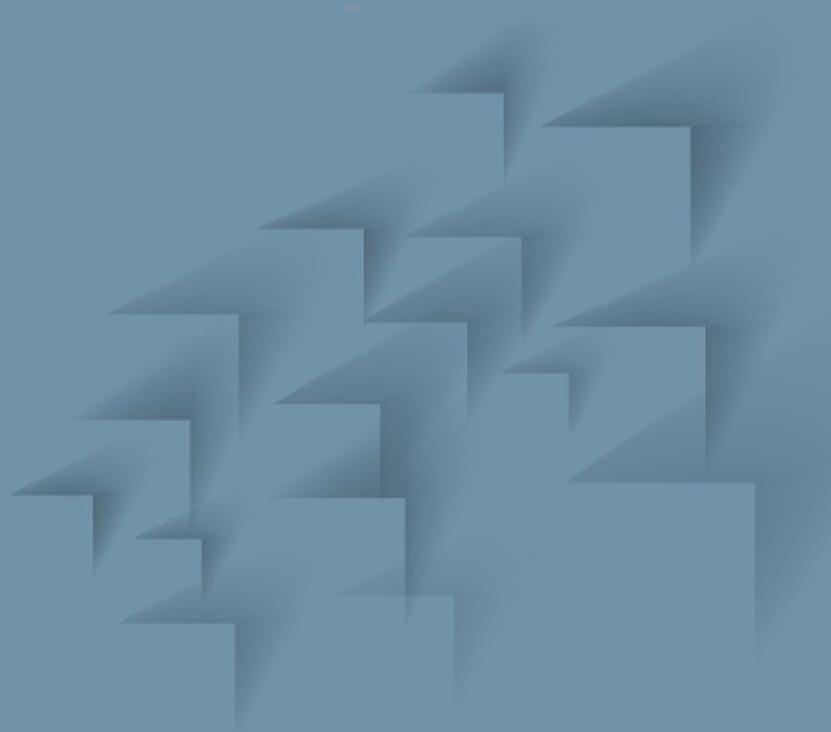
European Union

**Interreg**  
CENTRAL EUROPE

**ForHeritage**

# COME COINVOLGERE IL PUBBLICO?

**Gestione partecipativa del patrimonio culturale**



## Informazioni sul documento

Progetto: ForHeritage “Excellence for integrated heritage management in central Europe” (CE1649), [www.interreg-central.eu/forheritage](http://www.interreg-central.eu/forheritage)

Co-finanziato da: Interreg CENTRAL EUROPE

Redatto da: Institute for Development and International Relations (IRMO)

Versione: settembre 2021

Questa pubblicazione riflette il punto di vista degli autori e le autorità di gestione del programma Interreg CENTRAL EUROPE non sono responsabili dell’uso che potrebbe essere fatto delle informazioni ivi contenute.

## Indice

1. Lo scopo e la struttura di questo documento .....	3
2. Cos'è la buona gestione partecipata? .....	4
3. Perché utilizzare un approccio partecipativo nell'amministrazione e nella gestione del patrimonio culturale?.....	6
4. Come coinvolgere i portatori di interesse nell'amministrazione e nella gestione del patrimonio culturale? .....	7
4.1. Fase 1: Mappatura/Identificazione .....	7
4.2. Fase 2: Analisi degli stakeholders .....	9
4.3. Fase 3: Sviluppare un piano di comunicazione .....	14
4.4. Fase 4: Avvio di piattaforme a lungo termine per la collaborazione con i portatori di interesse .....	20
4.5. Valutazione del Processo di coinvolgimento dei portatori di interesse .....	26
5. Indicazioni per approfondimenti .....	27

## 1. Lo scopo e la struttura di questo documento

*Al fine di amministrare e gestire il patrimonio culturale, è di massima importanza un'interazione significativa tra i diversi portatori di interesse. Parlare con i soggetti coinvolti e ascoltare tutte le parti interessate è un talento che dovrebbe essere messo in pratica in tutte le fasi della gestione del patrimonio culturale.*

*Unirsi è un inizio;  
restare insieme è un miglioramento;  
lavorare insieme è un successo.  
Henry Ford*

Questo documento è uno dei risultati del progetto ForHeritage (programma Interreg Central Europe), in tema di gestione integrata del patrimonio culturale. Per promuovere e diffondere un approccio sostenibile nella gestione del patrimonio culturale, il progetto e questo documento muovono dalle conoscenze esistenti, raccolte da precedenti progetti finanziati dall'UE (come FORGET HERITAGE, RESTAURA, IFISE, CLIC e altri) e da altre esperienze europee rilevanti su queste tematiche. Nell'ambito del progetto sono stati prodotti sei documenti relativi alla gestione del patrimonio:

- Gestione partecipativa del patrimonio culturale: come coinvolgere il pubblico
- Strumenti e schemi finanziari innovativi per il patrimonio culturale
- La cooperazione pubblico-privato applicata alla rivitalizzazione del patrimonio culturale
- Valutazione d'impatto di progetti del patrimonio culturale
- Elementi replicabili dei progetti pilota per la rivitalizzazione del patrimonio culturale
- Una formazione efficace per migliorare la gestione del patrimonio culturale

Le pagine seguenti mirano a fornire informazioni di base sulla buona gestione partecipata del patrimonio culturale a supporto dei gestori dello stesso e di tutti gli attori direttamente coinvolti nei processi di pianificazione culturale per l'attuazione più efficiente di quest'approccio. Il documento fornisce informazioni pratiche che possono aiutare nella selezione delle metodologie migliori da utilizzare quando si intende coinvolgere i portatori di interesse.

Poiché il documento è breve e conciso, al fondo sono elencati alcuni riferimenti per ulteriori letture - bibliografia, guide e manuali pertinenti.

Il documento è strutturato come segue: in primo luogo, il concetto di buona gestione partecipata è spiegato insieme ai suoi principi; è poi evidenziata l'importanza dell'approccio partecipativo nella gestione del patrimonio culturale; successivamente, è illustrato, fase per fase, il processo di coinvolgimento dei portatori di interesse; infine, vengono offerti suggerimenti per la valutazione dell'intero processo.

## 2. Cos'è la buona gestione partecipata?

Una società democratica moderna considera la buona gestione come il processo in cui le parti interessate sono attivamente coinvolte. Una buona governance si esplica nella gestione efficace e responsabile di un'organizzazione, di un'istituzione, di un Paese, di un sito del patrimonio culturale, di un programma, di un piano o di un progetto, ecc. tenendo conto delle esigenze della società nelle decisioni che vengono di volta in volta prese.

La gestione partecipata riguarda il rafforzamento del rapporto tra istituzioni e professionisti del patrimonio culturale e tutti coloro che sono interessati o coinvolti nella gestione del patrimonio culturale: società civile, pubblico, proprietari, custodi, imprese, ecc.

### Principi fondamentali di buona gestione



<i>Partecipazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprire il processo a tutti i membri della società cosicché possano contribuire, non semplicemente informando il pubblico, ma anche permettendo ai soggetti di partecipare al dialogo aperto</li> </ul>
<i>Inclusività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinvolgere una grande varietà di attori privati e pubblici con diverse esperienze e competenze e offrire nuovi punti di vista e possibili soluzioni ai problemi che si celano in gruppi con simili visioni e modi di agire</li> </ul>
<i>Trasparenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accertarsi che non siano condotte azioni nascoste e che l'intero processo sia comunicato apertamente- questo è un punto focale della buona gestione</li> </ul>
<i>Responsabilità</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicare informazioni chiare, concise e sufficienti riguardo alle decisioni e assumersi le responsabilità delle proprie azioni</li> </ul>
<i>Collaborazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incoraggiare partenariati tra differenti attori per condividere la "proprietà" dei processi, dei programmi e dei progetti attraverso un approccio collaborativo di ideazione, sviluppo, esecuzione e gestione</li> </ul>
<i>Orientamento al consenso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascoltare gli altri e puntare alla riconciliazione di diversi punti di vista</li> </ul>
<i>Reattività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non ignorare nessuna domanda ma cercare di rispondere ad ognuna tempestivamente</li> </ul>
<i>Efficienza ed efficacia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assicurare che le politiche siano efficienti e tempestive, basate su obiettivi chiari e che tengano conto degli impatti futuri e delle esperienze precedenti, quando possibile</li> </ul>
<i>La regola della legge</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assicurarsi che tutte le persone, istituzioni ed enti, pubblici e privati, incluso lo Stato, rispettino le leggi, secondo le norme e gli standard per i diritti umani</li> </ul>

### 3. Perché utilizzare un approccio partecipativo nell'amministrazione e nella gestione del patrimonio culturale?

*Migliore tutela, valorizzazione e salvaguardia del patrimonio culturale*

*Gruppi interdisciplinari, differenti competenze, differenti punti di vista*

*Migliore comprensione, apprezzamento e cura del patrimonio culturale da parte degli stakeholders*

*Identificazione semplificata e perseguimento di una serie di obiettivi e finalità comuni*

*Bisogni equilibrati e armonizzati tra i portatori di interesse*

*Incoraggiare approcci costruttivi e innovativi che portino a servizi qualitativi con effetti multipli*

*Rafforzare la società civile, aumentare le competenze sociali e civili, dare più potere ai portatori di interesse*

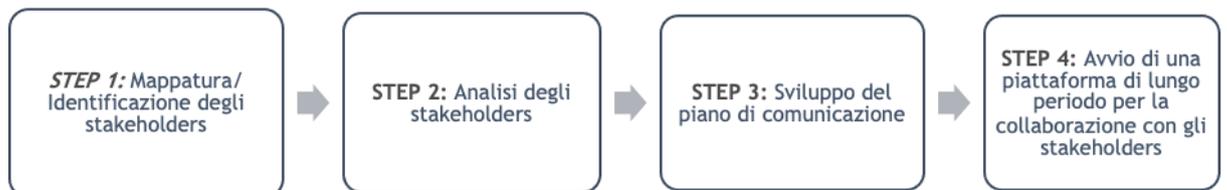
*Migliorare la qualità della vita e il benessere delle persone*

*Fattore chiave dello sviluppo*

## 4. Come coinvolgere i portatori di interesse nell'amministrazione e nella gestione del patrimonio culturale?

I portatori di interesse, o stakeholders, sono una persona o un gruppo di persone, istituzioni, associazioni o aziende che possono essere coinvolti in un piano e progetto di gestione, direttamente o indirettamente, positivamente o negativamente.

Fasi del processo di coinvolgimento dei portatori di interesse nell'amministrazione e nella gestione del patrimonio culturale:



### 4.1. Fase 1: Mappatura/Identificazione

Quando si avvierà un nuovo progetto, sarà necessario riunire i portatori di interesse appartenenti a diversi gruppi. Il loro numero e il loro ruolo possono variare a seconda del tipo di progetto su cui si sta lavorando. Il principale vantaggio della mappatura è ottenere una rappresentazione visiva di tutte le persone che possono influenzare il progetto e di come vi sono collegate.

#### Brainstorming

Si comincia il processo identificando tutti i potenziali stakeholder - persone, gruppi o organizzazioni interessati al/dal progetto, coloro che hanno influenza su di esso, che hanno un interesse o si sentono coinvolti nel suo successo. A questo punto, si cerca di essere il più dettagliati possibile - tenendo presente che si possono sempre eliminare quelli che non si adattano perfettamente al progetto, ma anche aggiungerne altri nelle fasi successive.

I portatori di interesse possono essere sia **interni** che **esterni**.

Tracciare una linea chiara tra i due aiuterà a stabilire le giuste priorità e a trovare l'approccio che funzioni meglio per la situazione specifica.

Gli stakeholders interni sono persone o istituzioni che partecipano allo sviluppo e alla realizzazione di un progetto. Il loro livello di coinvolgimento può variare, ma tutti hanno un'influenza diretta perché fanno parte dell'organizzazione.

Gli stakeholders esterni sono quelli che saranno influenzati dal progetto, anche se non parteciperanno direttamente alla sua implementazione.

---

## ESEMPIO PRATICO

*I principali portatori di interesse nella gestione di un sito del patrimonio culturale possono includere<sup>1</sup>:*

- *Clienti, autorità governative, utenti finali*
- *Sponsor, proprietari e investitori*
- *ICOMOS*
- *Organizzazioni per la conservazione dell'ambiente*
- *Istituti di ricerca, università, specialisti*
- *Consulenti, appaltatori, fornitori, lavoratori*
- *Cittadini residenti nei pressi del sito*
- *Turisti e agenzie turistiche*
- *Responsabile del sito, organizzazione esecutiva, squadra di gestione*
- *Persone non direttamente legate all'acquisizione, ma che esercitano un'influenza, positiva o negativa.*

---

Dopo aver completato la sessione di brainstorming sopra descritta e aver determinato da quali persone e gruppi sarà effettivamente costituito il gruppo dei portatori di interesse, è necessario iniziare a classificarli in base alla loro relazione con il progetto e alle interrelazioni reciproche.

<sup>1</sup> Fonte: Hajjalikhani, M.R. (2008). A Systematic Stakeholders Management Approach for Protecting the Spirit of Cultural Heritage Sites, ICOMOS 16th General Assembly and Scientific Symposium, Quebec, Canada.

## Processo di mappatura degli stakeholders in un contesto di gestione del patrimonio culturale:

1. Elencare i valori e le minacce per la politica del patrimonio culturale, per il piano di gestione o per il progetto. Identificare gli stakeholders che sono collegati / interessati a ciascuno dei valori. Qui si devono considerare:
  - Diritti di proprietà / uso / diritti consuetudinari;
  - Responsabilità gestionali e amministrative;
  - Interessi diretti e indiretti (politici, economici, culturali, ricreativi, ecc.).
2. Identificare gli stakeholders che stanno compromettendo / potrebbero compromettere questi valori nel futuro prossimo
3. Identificare gli stakeholders responsabili della pianificazione, dell'attuazione delle politiche o della gestione del patrimonio culturale in termini più ampi
4. Sviluppare l'elenco finale dei soggetti interessati riunendo i risultati dei passaggi precedenti
5. Identificare le persone cui derivi un impatto dalla politica sul patrimonio culturale, dal piano di gestione o dalle limitazioni legate alla gestione del progetto
6. Stimare l'impatto delle restrizioni sugli interessi delle persone coinvolte

### 4.2. Fase 2: Analisi degli stakeholders

L'analisi degli stakeholders è un processo di analisi degli individui, dei gruppi e delle organizzazioni in base ai loro interessi nel progetto e descrive le aspettative, i contributi che essi possono fornire e i livelli di rischio del progetto stesso.

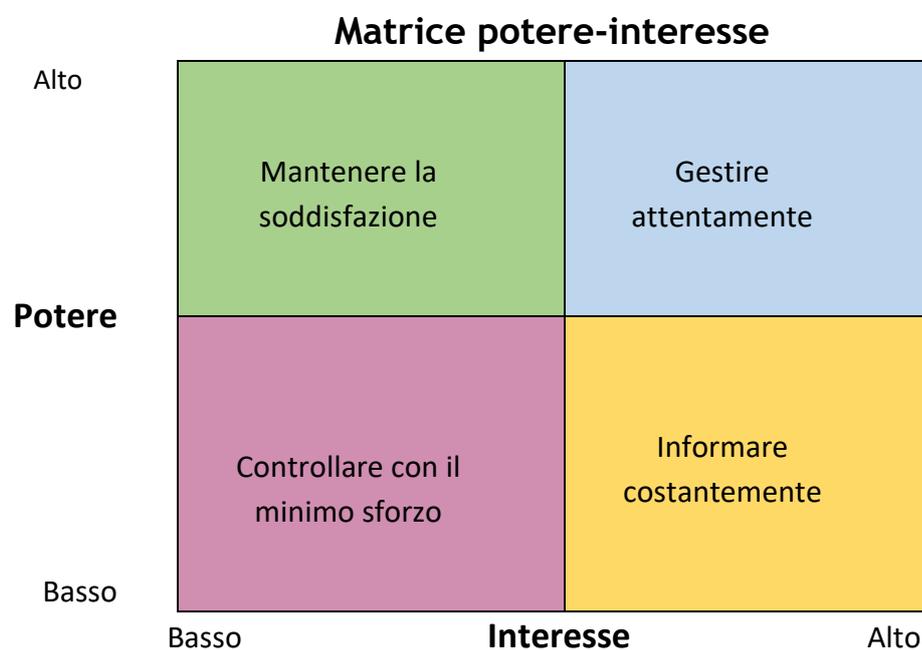
Alcuni degli stakeholders hanno il potere di bloccare o far avanzare il progetto. Alcuni potrebbero essere interessati a quello che si sta facendo, altri al contrario potrebbero non interessarsene. L'analisi dei portatori di interesse viene utilizzata per comprendere il loro comportamento, le intenzioni, le interrelazioni, gli interessi e l'influenza o le risorse che essi hanno apportato o potrebbero apportare al progetto. Queste informazioni vengono quindi utilizzate per sviluppare strategie per la gestione dei soggetti interessati, come coinvolgerli al meglio e comunicare con loro.

Dopo aver identificato tutti i tipi di stakeholders legati al progetto, il passo successivo è analizzarli in termini di influenza, interesse e livelli di partecipazione al progetto (stakeholder esterni - interni, coinvolgimento diretto - indiretto).

Tipo di stakeholder		Chi sono?	Livello di interesse degli stakeholders	Livello di influenza degli stakeholders
			Quanto sono interessati al progetto e al suo risultato?	Quanto sono influenti nell'ambito del progetto?
Interni	Partner	Squadra di lavoro, leader della squadra, società di consulenza, appaltatori, fornitori, amministrazioni di regolamentazione legale	Altamente interessati a completare il progetto entro i tempi e nel budget individuati	Alta influenza  Contribuiscono attivamente a un progetto e hanno il potere di renderlo di successo (o di farlo fallire)
	Beneficiari	Professionisti del patrimonio culturale, imprenditori, investitori, istituzioni finanziarie, politici, leader della società	Interessati principalmente a completare il progetto con costi ragionevoli; a ripagare il costo dell'investimento in un periodo ragionevole; ad ottenere prestigio ed esperienza, ecc.	Alta influenza  Hanno il potere di influenzare notevolmente il progetto se ne sono interessati
Esterni	Beneficiari finali	Il pubblico e i gruppi marginali	Interessati al risultato di un progetto perché sono direttamente influenzati dallo stesso	Bassa influenza  Possono esprimere il loro sostegno all'interno della comunità, influenzare positivamente il progetto e cambiarne l'obiettivo, ma hanno comunque poco potere effettivo per influenzare il progetto
	Stakeholders/ beneficiari indiretti	Beneficiari, attivisti, media, altri membri della comunità o del territorio	Altamente interessati	Hanno qualche possibilità di influenzare il progetto

Stakeholders / beneficiari indiretti sono coloro che saranno influenzati o influenzeranno il progetto, anche se non ci lavoreranno direttamente. Il passo successivo consiste nel classificare gli stakeholders sulla base di coloro che hanno potere e possono influenzare il progetto e coloro che hanno un interesse nel progetto (vedi figura sotto).

A seconda della posizione dei soggetti interessati nella matrice di potere-interesse, si può decidere quali azioni intraprendere nei confronti delle categorie individuate.



- Influenza alta, interesse alto

Quelli ricompresi in questa casella sono i portatori di interesse più importanti, quelli che possono determinare se un progetto avrà successo o meno.

- Influenza alta, interesse basso

Questi portatori di interesse hanno potere, ma fintanto che saranno informati e soddisfatti, non sentiranno il bisogno di esercitarlo.

- Influenza bassa, interesse alto

È importante tenere questi soggetti adeguatamente informati e parlare con loro per garantire che non stiano sorgendo problemi di rilievo. Queste persone possono spesso essere molto utili nel definire i dettagli del progetto.

- Influenza bassa, interesse basso

È utile monitorare questi soggetti, ma non assillarli con una comunicazione eccessiva.

Per saperne di più sui propri stakeholders e scoprire cosa pensano riguardo al progetto, possono essere applicati diversi metodi: indagini sul loro atteggiamento rispetto al progetto (questionari), workshops, incontri aperti, interviste, focus group tematici, ecc.

### **Ecco alcune domande chiave per comprenderli meglio:**

- > Quali sono le principali motivazioni e gli interessi dei portatori di interesse coinvolti?
- > Cosa è importante per loro?
- > Quali sono i loro potenziali vantaggi?
- > Quali sono le aspettative sul progetto?
- > Quanto influisce il progetto su di loro? (Poco, mediamente, molto)
- > Quali stakeholder saranno maggiormente influenzati dal progetto?
- > Quanta influenza hanno sul progetto?
- > Quali sono i soggetti interessati che hanno la maggiore influenza sul progetto?
- > In che modo i portatori di interesse potrebbero contribuire al progetto?
- > Come potrebbero bloccare il progetto?

Queste domande possono essere poste direttamente ai soggetti interessati. Chiedere le loro opinioni è spesso il primo passo per costruire una relazione di successo con loro.

### **Cosa succede se i promotori del progetto non sono interessati a utilizzare l'approccio partecipativo nello sviluppo di piani, progetti, strategie di gestione del patrimonio culturale?**

Nessuno garantisce che ogni stakeholder individuato darà il proprio supporto al progetto. Tuttavia, più persone e leader della comunità si riescono a coinvolgere, maggiori saranno le possibilità di successo. La comunicazione è essenziale. È importante coinvolgere i soggetti interessati al più presto e fornire loro la giusta quantità di informazioni sulla gestione partecipativa a seconda del loro livello di interesse e coinvolgimento. Si pensi a come l'approccio partecipativo potrebbe avvantaggiarli e si forniscano le

informazioni di cui hanno bisogno. Un processo trasparente e aperto funziona meglio per ottenere degli alleati.

### **Cosa succede se c'è una mancanza di conoscenza / capacità individuale per il coinvolgimento delle parti interessate?**

Gli obiettivi del coinvolgimento e le aspettative sui risultati devono essere dichiarati e concordati in anticipo per garantire risultati positivi per tutte le parti interessate. Assicurarsi di essere in accordo su questo prima di coinvolgerle nel progetto.

### **Cosa succede se mancano tempo e risorse (capacità istituzionale inadeguata)?**

È difficile per i portatori di interesse condividere le proprie esperienze e investire capacità ed energie personali, perché temono la complessità della procedura. Questo è il motivo per cui il coinvolgimento delle parti interessate dovrebbe essere ben pianificato in anticipo utilizzando le loro risorse solo su argomenti e argomenti chiave, condividendo altre questioni meno importanti sotto forma di un documento pubblico solo a scopo di consultazione.

### **Cosa succede se mancano una visione chiara e una leadership?**

È della massima importanza garantire che tutte le parti interessate condividano una visione chiara per lavorare allo stesso obiettivo. Se esistono opinioni diverse su questo aspetto, è importante fare un passo indietro per discutere e definire nuovamente la visione. Solo allora essa dovrebbe essere comunicata al pubblico. Si può imparare ad esercitare la leadership. Al fine di ridurre al minimo il deragliamento della leadership, dovrebbe essere perseguito il seguente comportamento: evitare modi di pensare chiusi e tratti della personalità tipicamente negativi (ad esempio narcisismo, machiavellismo) e selezionare leader consapevoli delle qualità negative. Promuovere l'apertura, la trasparenza e la franchezza e selezionare leader responsabili delle loro azioni.

### **Cosa succede se c'è una mancanza di interesse, conoscenza e comprensione del patrimonio culturale?**

Se non c'è un interesse chiaramente espresso da parte dei soggetti coinvolti a partecipare al processo di pianificazione e gestione del patrimonio culturale, uno dei primi compiti dei pianificatori e della gestione del processo di partecipazione pubblica è informare i soggetti interessati sul perché questo

patrimonio è importante per la loro comunità. È necessario far comprendere loro che il valore del patrimonio storico e culturale assume un ruolo chiave.

### **Cosa succede se le aspettative dei soggetti interessati non sono soddisfatte?**

La delusione dei portatori di interesse causata da aspettative non realistiche è un problema molto concreto e sempre presente. Sebbene la delusione non possa essere evitata in un certo numero di casi, ci sono modi in cui può essere ridotta o addirittura eliminata. Una buona preparazione per lavorare con i soggetti interessati è molto importante; per l'implementazione dei workshop, includere presentazioni introduttive in cui le opinioni dei professionisti sono spiegate in modo comprensibile, così come la legislazione, i limiti finanziari e altri elementi che influenzano l'implementazione del progetto. Inoltre, includere almeno alcune delle proposte dei soggetti interessati nelle attività future del progetto (il che è sempre possibile) riduce notevolmente la possibilità di delusione.

### **4.3. Fase 3: Sviluppare un piano di comunicazione**

Dopo aver identificato i portatori di interesse e il loro livello di coinvolgimento, influenza e partecipazione, si può iniziare a sviluppare un piano di comunicazione con gli stakeholders. Il piano di comunicazione identifica le modalità, il tipo, la frequenza e il mezzo di comunicazione con i soggetti coinvolti. Stabilisce il contenuto della comunicazione e cosa intende realizzare.

È necessario essere chiari su chi si sta coinvolgendo e perché. Il piano di comunicazione con i soggetti interessati dovrebbe considerare interessi, benefici, impatti e poteri dei soggetti interessati e determinare il tempo e il livello di partecipazione.

I soggetti coinvolti possono variare ampiamente in ogni aspetto, quindi per ogni tipo di soggetto interessato è necessario definire il modo migliore di comunicazione. Ad esempio, per alcuni soggetti interessati, gli incontri faccia a faccia sono il mezzo più efficace per comunicare e risolvere i problemi, ma per alcuni gli incontri faccia a faccia potrebbero non essere ideali.

## **Tipologie e modalità di coinvolgimento degli stakeholders**

- Conversazioni telefoniche
- Riunioni del team
- Presentazioni
- Bacheche
- Newsletter, riviste o riviste elettroniche
- Lettere al personale
- Comunicati stampa
- Rapporti annuali o stati di avanzamento
- E-mail e intranet
- Portali web
- Gruppi di discussione
- Riunioni di consultazione
- Incontri faccia a faccia, formali o informali con portatori di interesse
- Social media

## **Un piano di comunicazione efficace dovrebbe includere i seguenti dettagli:**

- La descrizione della forma di comunicazione usata
- La frequenza delle comunicazioni (scadenziario)
- Il formato (ad es. e-mail, faccia a faccia, telefono)
- I partecipanti per ogni tipo / modalità di comunicazione
- forme di distribuzione delle comunicazioni
- I risultati finali (pubblico che riceverà la comunicazione)
- L'autore di ogni comunicazione (chi è responsabile)

Comunicare prontamente è importante, perché le persone avranno bisogno di tempo per pensare prima di prendere una decisione.

Fornire ai soggetti coinvolti una giusta quantità di informazioni a seconda del loro interesse e del loro coinvolgimento nel progetto. Alcune persone avranno bisogno solo di un sommario esecutivo, mentre altre vorranno approfondire.

Una comunicazione efficace richiede una chiara definizione degli obiettivi. Si stanno cercando di portare a conoscenza delle persone nuove informazioni o si sta cercando di persuaderle ad agire? Si vuole chiarire un malinteso o si vuole fornire un feedback?

Conoscendo gli obiettivi si può preparare meglio il messaggio e identificare il modo giusto di comunicare (vedi tabella sotto).

### Diversi livelli di coinvolgimento dei portatori di interesse richiedono diverse modalità di comunicazione:

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	DESCRIZIONE	METODI DI COMUNICAZIONE
<b>Informare</b> Informare gli stakeholders	Fornire ai soggetti coinvolti informazioni equilibrate e oggettive	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Volantini stampati, newsletter, ecc.;</li> <li>&gt; Siti Web;</li> <li>&gt; Presentazioni agli incontri;</li> <li>&gt; Aggiornamenti dei media attraverso comunicati stampa e conferenze stampa;</li> <li>&gt; Pubblicità tramite manifesti, radio, stampa;</li> <li>&gt; Film o videoclip.</li> </ul>
<b>Consultare</b> Consultare gli stakeholders	<p>Incrementare la conoscenza e l'interesse per il processo; ottenere un feedback sulle analisi, sulle alternative e / o sulle decisioni</p> <p>Non è il metodo corretto con cui creare nuove idee o per la partecipazione diretta alla realizzazione di piani o progetti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sondaggi e ricerche di mercato;</li> <li>&gt; Incontri consultivi;</li> <li>&gt; Comitati consultivi;</li> <li>&gt; Analisi costo / efficacia.</li> </ul> <p>Questi metodi possono essere usati in combinazione con tecniche di informazione e presentazione (pubblicità, briefing con i media, volantini e poster, mostre, video).</p>

<p><b>Coinvolgimento</b></p>	<p>Decidere insieme agli stakeholders</p>	<p>Lavorare direttamente con i soggetti interessati durante tutto il processo</p> <p>Decidere insieme significa accettare le idee di altre persone e scegliere tra le opzioni sviluppate insieme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Avviamento del processo con metodi informativi;</li> <li>&gt; Analisi degli stakeholders per identificare chi dovrebbe essere coinvolto;</li> <li>&gt; Analisi SWOT per comprendere la situazione;</li> <li>&gt; Brainstorming;</li> <li>&gt; Sondaggi per sviluppare alcune opzioni;</li> <li>&gt; Analisi costi / benefici per fare delle scelte.</li> </ul>
<p><b>Collaborare</b></p>	<p>Agire con gli stakeholders</p>	<p>Collaborare con le parti interessate durante il processo di sviluppo.</p> <p>Agire insieme può comportare una collaborazione a breve termine o la formazione di partnership più permanenti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Avviamento del processo con metodi informativi;</li> <li>&gt; Metodi per decidere insieme di creare una visione condivisa;</li> <li>&gt; Esercizi di team building;</li> <li>&gt; Strutture ad interim come gruppi di lavoro e gruppi direttivi quali punti focali per il processo decisionale e per la responsabilizzazione;</li> <li>&gt; Strutture a lungo termine attraverso le quali si può lavorare insieme.</li> </ul>
<p><b>Rafforzare</b></p>	<p>Supportare iniziative locali</p>	<p>Questo è il modello di partecipazione pubblica più “responsabilizzante”. Le persone possono scegliere il livello di partecipazione attraverso nuove forme di organizzazione per realizzare progetti o programmi. Il processo deve essere posseduto e gestito dai partecipanti, sebbene i finanziatori possano fissare obiettivi e scadenze.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sovvenzioni, consulenza e supporto;</li> <li>&gt; Workshop per aiutare i gruppi della comunità a creare una visione condivisa e pianificare la loro azione;</li> <li>&gt; Esercizi di team building;</li> <li>&gt; Pianificazione degli impegni;</li> <li>&gt; Workshop su design, raccolta fondi e pubblicità;</li> <li>&gt; Visite a progetti simili;</li> <li>&gt; Strutture ad interim come gruppi di lavoro e gruppi direttivi quali punti focali per il processo decisionale per la responsabilizzazione;</li> <li>&gt; Strutture a lungo termine controllate dagli interessi della comunità</li> <li>&gt; Sviluppo della fiducia.</li> </ul>

## ESEMPIO PRATICO

### *Come funziona nella pratica il coinvolgimento degli stakeholders?*

#### *Piano per il coinvolgimento degli stakeholders dell'Ente Parco Naturale di Žumberak - Samoborsko gorje nello sviluppo di un piano di gestione dell'area protetta*

*Prima dell'inizio del coinvolgimento dei portatori di interesse nel processo di sviluppo del piano di gestione, la Direzione del Parco ha sviluppato un piano per il coinvolgimento degli stessi. Questo piano si è basato su un'analisi dettagliata dei soggetti interessati, che include una valutazione della relazione e dell'impatto dei diversi soggetti interessati nel Parco, così come in altri settori, come il turismo e l'economia.*

*Il piano di coinvolgimento contiene una panoramica dei livelli e dei tipi di partecipazione delle diverse categorie di soggetti interessati e dei loro rappresentanti. Garantisce non solo il fatto che il Parco abbia collaborato con i rappresentanti di tutti i principali gruppi di soggetti interessati, ma anche che il livello di partecipazione sia stato opportunamente determinato. Il piano di coinvolgimento, tenendo conto delle risorse limitate e della capacità del Parco, ha sviluppato cinque diverse attività partecipative per stakeholders diversi: 1. newsletter semestrale, 2. interviste semi-strutturate, 3. workshop con soggetti interessati, 4. incontri locali, 5. incontri di focus group. Poiché non è stato possibile includere tutti i soggetti interessati in tutte le attività di partecipazione, sono stati selezionati i rappresentanti di ciascuna categoria.*

*La newsletter semestrale "Kosilica" è stata utilizzata per informare un'ampia gamma di stakeholders sul processo di pianificazione della gestione, nonché per incoraggiarli a essere attivamente coinvolti in questo processo. L'obiettivo principale delle altre quattro attività partecipative era quello di raccogliere la loro visione e le loro opinioni su temi e questioni quali i) i valori del Parco, ii) i pericoli del Parco, iii) il ruolo delle Autorità del Parco, iv) l'osservazione di tutti i cambiamenti dello stile di vita dei residenti nel Parco, v) la loro visione del Parco e vi) la futura gestione del Parco. Nella tabella seguente viene fornito un riepilogo delle cinque attività di partecipazione dei fruitori dello spazio. Tutte le visioni e le opinioni ottenute attraverso il processo di partecipazione sono state riviste, analizzate sistematicamente e considerate attraverso l'elaborazione di un piano di gestione da parte delle Autorità del Parco.*

Tipo di attività	N.	Gruppo Target
Newsletter semestrale	4 numeri, 2000 copie di ogni numero	Tutti i soggetti interessati ma l'attenzione è sulle comunità locali
Interviste semi-strutturate	68	Rappresentanti di diverse categorie di soggetti interessati
Workshop per gli stakeholders	1	Rappresentanti di diverse categorie di soggetti interessati
Riunioni di gruppo mirate	3	Rappresentanti di 12 società di cacciatori
Incontri locali	9	Comunità locali dei paesi circostanti

#### 4.4. Fase 4: Avvio di piattaforme a lungo termine per la collaborazione con i portatori di interesse

Uno dei modi più funzionali e coinvolgenti per collaborare con gli stakeholders è organizzare e gestire le piattaforme di collaborazione a lungo termine. Esistono molte piattaforme diverse create per la cooperazione con i soggetti interessati in diversi settori come:

- Gruppi locali di supporto;
- Piattaforme per stakeholders multipli;
- Reti;
- Piattaforme sociali, etc.

**Il Gruppo locale di supporto** è un gruppo di persone che hanno esperienze e interessi simili e che si incontrano per fornire aiuto, consigli e sostegno l'un l'altro in relazione a una sfida specifica.

**Le Piattaforme per stakeholders** multipli riuniscono più portatori di interesse per partecipare al dialogo, al processo decisionale e all'attuazione delle risposte ai problemi percepiti congiuntamente, al fine di garantire che tutti i membri della società traggano vantaggio dalla proprietà intellettuale.

**La Rete** è un gruppo o un sistema di persone o cose interconnesse.

**Le Piattaforme sociali** sono una tecnologia basata sul web che consente lo sviluppo, l'implementazione e la gestione di soluzioni e servizi per i social media. Offrono la possibilità di creare siti Web e servizi di social media con funzionalità di rete di *social media* complete.

Un modo per prendere decisioni di qualità relative alla gestione del patrimonio culturale si basa sul livello di approvazione e sull'attuazione di piani e progetti da parte delle comunità locali. Pertanto, è sempre più importante coinvolgere gli stakeholders e gli esperti locali - una comunità più ampia - nei processi di pianificazione e implementazione. Un modo efficace per ottenere questo risultato è attraverso piattaforme di collaborazione o attraverso diversi modelli di gruppi di azione locale con una serie di soggetti interessati e con le strategie di comunicazione e coinvolgimento adeguatamente pianificate.

---

## ESEMPI PRATICI

### ***Forum Multistakeholders a lungo termine nel Parco Naturale della Medvednica***

*Nel 2012 il Parco Naturale della Medvednica (PNM) ha istituito il Forum Multistakeholders permanente al fine di ottenere la Carta per il turismo sostenibile (Europarc) con 70 diversi soggetti interessati e di multilivello. La base della Carta è il lavoro di partenariato: garantire un approccio partecipativo e inclusivo e il coinvolgimento diretto dei soggetti interessati nella pianificazione, gestione e processo decisionale. È stato istituito il Forum Multistakeholders permanente tra l'autorità dell'area protetta, i comuni locali, le organizzazioni comunitarie di conservazione e i rappresentanti delle imprese turistiche. Il compito principale era preparare e attuare una strategia di sviluppo turistico e un piano d'azione comune (durata di 5 anni) basati su un'analisi approfondita e in conformità con i principi della Carta del turismo sostenibile. La Carta è concessa quando il valutatore verifica l'adeguatezza dell'applicazione dei principi della Carta ed è rinnovata ogni 5 anni, a condizione che gli obiettivi prefissati siano raggiunti.*

### ***La rete “The Mediterranean Experience of Ecotourism” (MEET) (L’Esperienza Mediterranea dell’Ecoturismo)***

*La Mediterranean Experience of Ecotourism (MEET) è una rete di aree protette e organizzazioni chiave che gestisce prodotti di ecoturismo costruiti attorno alle attrazioni del patrimonio naturale e culturale delle aree protette e delle comunità locali. La rete MEET incoraggia e coinvolge le aree protette e le imprese locali sostenibili in iniziative congiunte che contribuiscono alla conservazione delle aree protette. La rete MEET prevede lo sviluppo di prodotti di ecoturismo nelle aree protette attraverso la costituzione di un Cluster di Ecoturismo Locale (LEC), un cluster di turismo pubblico-privato sostenuto dall'area protetta e composto da stakeholders multisettoriali. Uno degli esempi più comuni è l'approccio della MEET a collaborare con gli stakeholders nelle aree protette al fine di aumentare la sostenibilità del turismo.*

## Come organizzare e gestire le piattaforme a lungo termine (LTP)?

Processo per lo sviluppo e la gestione di piattaforme a lungo termine (LTP)

Sviluppo LTP	Fasi di Processo
Avviare l'LTP	La direzione avvia e guida gli incontri iniziali del LTP, anche se l'idea è stata promossa principalmente da altri stakeholders come le ONG.
Selezionare e invitare i principali portatori di interesse	Identificazione e invito di diversi stakeholders pubblici-privati a un incontro introduttivo in cui lo scopo e il ruolo del LTP, nonché la motivazione dell'invito, sono chiaramente illustrati.
Creare una visione comune	I diversi soggetti interessati stabiliscono una visione comune in modo che tutti nel LTP siano allineati e sappiano cosa il gruppo stia cercando di ottenere. Si raccomanda che la visione comune bilanci gli interessi e i vantaggi economici dei soggetti interessati e protegga i beni naturali e culturali della comunità. È inoltre necessario tenere conto degli standard operativi minimi. Ad esempio, le imprese locali e i fornitori di servizi devono aderire secondo leggi, regolamenti, licenze e permessi per svolgere attività turistiche nella regione.
Utilizzare i risultati dell'autovalutazione del prodotto LTP	Questo strumento e questa struttura possono essere utilizzati per creare obiettivi in base a ciò di cui ha bisogno l'LTP. Può consentire la facilitazione del processo decisionale comune e suggerire come lavorare in modo collaborativo verso la finalizzazione di un prodotto.
Chiarire ruoli e responsabilità	Affinché qualsiasi iniziativa abbia successo e duri a lungo, sono necessarie la dedizione e la chiarezza rispetto a ciò che ci si aspetta dai soggetti interessati. I gruppi e le iniziative richiedono coordinamento e aiuto per mantenere la concentrazione. L'approccio migliore è identificare un membro o un piccolo gruppo di membri che si impegna a gestire il ruolo di coordinamento.

Amministrazione  
locale

Quando si identificano gli stakeholders locali che potenzialmente faranno parte del prodotto turistico, le identità locali, le tradizioni e gli interessi della comunità locale dovrebbero essere valutati e segnalati.

## Raccomandazioni utili

- I portatori di interesse devono trarre vantaggio dalla partecipazione al Gruppo di Supporto Locale (LSG).
- Non creare aspettative irrealizzabili.
- Chiarire fin dall'inizio i diritti e i doveri del LSG - essere aperti e trasparenti.
- Rafforzare la fiducia tra i soggetti coinvolti.
- Si raccomanda il coinvolgimento di non più di 15 persone affinché un LSG riesca a lavorare. Se necessario, coinvolgere più parti interessate in gruppi subordinati o in forum aperto.
- Coinvolgere l'autorità di finanziamento regionale / nazionale perché può fornire informazioni sulle priorità regionali / nazionali e sulle opportunità di finanziamento.
- Riunire i soggetti pubblici e privati interessati e con esigenze diverse e far comprendere le reciproche esigenze.
- Non duplicare la struttura: se si ha un ente paragonabile a un LSG, lo si usi. Aggiungere attività e soggetti interessati, se necessario.
- Stabilire strutture durevoli: le strutture, dopo aver elaborato il piano di gestione, ad es. utilizzando il LSG, dovrebbero proseguire l'attuazione e il monitoraggio del piano di gestione.
- Avere un moderatore "neutro" esperto, responsabile del LSG, accettato da tutti i partner, il suo compito sarà quello di stimolare i membri del LSG per contribuire allo sviluppo del piano di gestione e organizzare il processo del LSG.
- Un LSG di successo richiede tempo e una preparazione completa!

## ESEMPIO PRATICO

### *Utilizzo del Forum Multistakeholder per lo sviluppo del progetto "Rivitalizzazione della città medievale Medvedgrad - centro visitatori multifunzionale" nel Parco Naturale Medvednica (PNM), Croazia per l'ottenimento del finanziamento UE*

*L'autorità dell'area protetta è stata il promotore del processo. Il Parco Naturale Medvednica ha identificato e invitato le parti interessate a una cooperazione a lungo termine. Inizialmente l'ente gestore dell'area protetta era incaricato di organizzare i lavori del Forum (dal punto di vista gestionale e di responsabilità). Attività quali lo sviluppo continuo delle competenze dei suoi membri/stakeholders attraverso il networking, la condivisione e l'educazione si sono rivelate molto importanti. La firma di un Memorandum di Cooperazione tra i membri del Forum più motivati e coinvolti è stato uno dei modi informali per rafforzare le responsabilità e i ruoli di ciascun soggetto coinvolto. La strategia per il turismo sostenibile nel PNM è stata sviluppata contestualmente e la Carta è stata concessa all'area protetta nel 2014. Poiché la maggior parte dei membri del Forum Multistakeholder ha lavorato con entusiasmo per ottenere la certificazione della Carta, il Forum ha continuato il proprio lavoro e sono state condotte molte attività congiunte. Durante il processo sono sorti due gruppi tematici principali di stakeholders (un gruppo di esperti di turismo e un gruppo di esperti di scienza).*

*La direzione del PNM, insieme ai suoi stakeholders, ha avviato lo sviluppo di un progetto, dal nome "Rivitalizzazione della città medievale di Medvedgrad", volto all'ottenimento di un finanziamento europeo e candidando la città come centro visitatori multifunzionale. L'approccio partecipativo è stato utilizzato in tutte le fasi di sviluppo del progetto, anche nella fase dell'interpretazione dei valori culturali e naturali (che ha portato alla realizzazione di bozze di piani di gestione per le mostre multimediali), avvalendosi dell'assistenza di esperti esterni che hanno guidato i membri del Forum durante l'intero processo di progettazione.*

*Il Parco Naturale Medvednica ha contattato i soggetti interessati tramite e-mail e ha organizzato diversi seminari di mezza giornata nel corso di sei mesi. Al primo workshop, il PNM ha presentato il quadro giuridico e scientifico e di expertise necessario per operare nell'ambito della salvaguardia della natura e della cultura e ha introdotto i soggetti interlocutori al programma di lavoro e alle scadenze del progetto. Il PNM ha invitato alla collaborazione più*

*stakeholders di quelli ritenuti rilevanti, così da garantire la trasparenza e promuovere la consapevolezza dei soggetti interessati rispetto alle leggi e alle direttive scientifiche (che sono valori fondamentali) di rivitalizzazione e gestione del patrimonio culturale in generale (nell'area protetta).*

*Numerosi workshop sono stati guidati da team di professionisti (costituiti da dipendenti dirigenziali di alto livello del PNM e da esperti) su due tematiche distinte: lo sviluppo del progetto e lo sviluppo della pianificazione dell'esposizione dei risultati dell'interpretazione dei valori culturali e naturali. Per queste ragioni, la frequenza dei workshop è stata molto alta e l'intero processo è durato un anno intero. Durante il periodo molto intenso di lavoro sono rimasti attivi solo i soggetti più rilevanti e interessati.*

*Nella proposta di progetto era previsto che in seguito, nel funzionamento quotidiano della città medievale Medvedgrad rivitalizzata, divenuta centro visitatori multifunzionale, il Forum Multistakeholder potesse godere anche di un'opportunità lavorativa.*

*Dall'istituzione della piattaforma Multistakeholder, attiva e funzionante per molti anni, gli stakeholders sono stati inclusi e hanno collaborato con il PNM su diversi aspetti legati alla gestione dell'area protetta. Qui di seguito sono elencati altri esempi di collaborazione con un livello di supporto da parte degli stakeholders variabile: Festival della Medvedgrad Medievale, Medvedgrad's Fantastic Film festival, Notti Musicali di Medvedgrad, etc.*

---

## 4.5. Valutazione del Processo di coinvolgimento dei portatori di interesse

È molto importante monitorare e valutare come i portatori di interesse siano stati identificati, compresi e coinvolti nel progetto. La valutazione del processo di coinvolgimento dovrebbe essere parte integrante della valutazione complessiva del progetto e gli stessi soggetti interessati dovrebbero essere parte attiva di questa tale valutazione.

Alcune domande da considerare nello svolgimento della valutazione possono essere:

- Cosa si sarebbe potuto fare per identificare meglio i soggetti interessati?
- Quali strategie hanno funzionato meglio per coinvolgere la popolazione e i gruppi diversi di stakeholders?
- Quanto si è riuscito a coinvolgere le persone?
- Sono stati forniti formazione o altri tipo di supporto? Sono stati utili? Come avrebbero potuto essere migliorati?
- L'analisi degli stakeholders e gli sforzi di gestione del coinvolgimento hanno avuto l'effetto desiderato? Sono stati utili?
- Il coinvolgimento dei soggetti interessati ha migliorato il lavoro, l'efficacia e / o il sostegno politico e comunitario nel progetto?

Si tenga presente che non sono solo le squadre di progetto ad aver bisogno di valutazioni, ma anche altri tipi di soggetti coinvolti (ad esempio i soggetti esterni). Considerando il coinvolgimento degli stakeholders come un processo continuo, è possibile formulare buoni giudizi sull'opportunità di includerli in progetti futuri.

## 5. Indicazioni per approfondimenti

- Aas, C.; Ladkin, A.; Fletcher, J. (2005): Stakeholder collaboration and heritage management. *Ann. Tour. Res.* 32, 28-48.
- Abeledo, R. (2013): Cultural Organizations and Social Innovation: The Case of Bunker (Slovenia), Sanchis, in: *Rethinking Urban Inclusion: Spaces, Mobilizations, Interventions*, CES, Cescontexto, Debates Nr. 2
- Charter for sustainable tourism (ECST) [https://www.europarc.org/wp-content/uploads/2019/08/EN\\_How-to-become-a-EUROPARC-Sustainable-Destination\\_Technical-guidelines.pdf](https://www.europarc.org/wp-content/uploads/2019/08/EN_How-to-become-a-EUROPARC-Sustainable-Destination_Technical-guidelines.pdf)
- Guidebook for Local Authorities on PPP in Heritage Revitalisation Strategies (2016), Interreg: Central Europe, RESTAURA, Croatia
- Guidelines for the citizens' involvement in historical sites, Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/English-1.pdf>
- Hajjalikhani, M.R. (2008). A Systematic Stakeholders Management Approach for Protecting the Spirit of Cultural Heritage Sites, ICOMOS 16th General Assembly and Scientific Symposium, Quebec, Canada.
- Heritage is ours: Citizens Participating in Decision Making (2017), Publication based on the Forum of the European Heritage Congress, Finland
- Herrmann, Ch., Trunk M. (2018): Management manual, Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/Management-Manua-ENG.pdf>
- Ioniță, A., Stanciu, E. (2012): Participatory management of Protected Areas in the Carpathian Region. Part II: Guidelines for stakeholder involvement in protected area management, World Wild Fund for Nature, Danube-Carpathian Programme, Brasov, 2012.
- Jelinčić, D.A., Tišma, S., Senkić, M., Dodig, D. (2017): Public-Private Partnership in the Cultural Heritage Sector // *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, 74-89 doi:10.24193/tras.SI2017.5
- Murovec, N., Kavas, D. (2018): Strategy of Management of Cultural Heritage through the use of CCIs, Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/English-D.T3.3.3.-web.pdf>
- Noll, D., Scott A., Danelutti, C., Sampson J., Galli A., Mancini S., Sinibaldi I., Santarossa L., Prvan M., Lang M. (2019). A guide to plan and promote ecotourism activities and measure their impacts in Mediterranean Protected Areas following the MEET approach. DestiMED project, Interreg Med Programme. 112 pp.

- O'Brien, D. (2014): Cultural Policy - Management, Value & Modernity in the Creative Industries, Routledge
- OMC, Participatory Governance of Cultural Heritage (2018), Report of The OMC (The Open Method of Coordination), The European Commission, Work Plan for Culture, European agenda for culture 2015 - 2018
- Ripp, Matthias/ Stadt Regensburg (Hrsg.) (2011): HerO - Heritage as Opportunity. The Road to Success: Integrated Management of Historic Towns. Guidebook.
- Ripp, M., Hauer, S., Cavdar, M. (2019). Heritage-Based Urban Development: The Example of Regensburg: The Historic Urban Landscape Approach in Action. 10.1007/978-981-10-8887-2\_25.
- SoPHIA Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment, Programme of the European Union for Research and Innovation Horizon 2020; Deliverable D1.1 Review of Research Literature, Policy Programmes and (good and bad) Practices, 2020.
- Spenceley, A., Snyman, S., Eagles, P. (2017): Guidelines for tourism partnerships and concessions for protected areas: Generating sustainable revenues for conservation and development, Members of the IUCN WCPA Tourism and Protected Areas Specialist Group Report to the Secretariat of the Convention on Biological Diversity and IUCN
- Wilcox, D. (1994): The guide to effective participation, Joseph Rowntree Foundation, available at: <http://partnerships.org.uk/guide/guide1.pdf>
- Worboys, G. L., Lockwood, M., Kothari A., Feary, S. and Pulsford, I. (eds) (2015): Protected Area Governance and Management, ANU Press, Canberra