



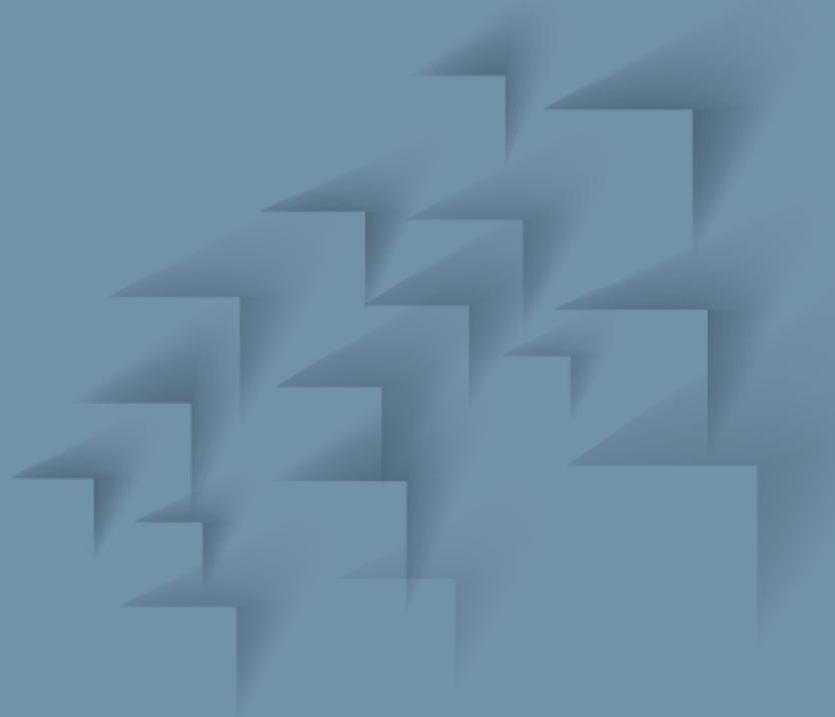
European Union

**Interreg**  
CENTRAL EUROPE

**ForHeritage**

# ELEMENTI REPLICABILI DEI PROGETTI PILOTA

per la rivitalizzazione 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: Nika Murovec, Damjan Kavaš, Institute for Economic Research (IER)

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. Introduzione	4
2. Raccomandazioni su come approcciare la sperimentazione della rivitalizzazione del patrimonio culturale con progetti pilota	6
2.1. PRINCIPI GENERALI	7
2.2. FASE 1: AVVIO DEL PROGETTO	8
2.3. FASE 2: PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO	14
2.4. FASE 3: IMPLEMENTAZIONE DEL PROGETTO	15
2.5. FASE 4: CHIUSURA DEL PROGETTO	17
APPENDICE - panoramica dei progetti pilota analizzati	20

# 1. Introduzione

## For Heritage

Questo documento<sup>1</sup> è uno dei risultati del progetto For Heritage (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

## I progetti pilota

I progetti pilota (chiamati anche azioni pilota) rappresentano un'implementazione pratica e un test di sperimentazione di alcuni strumenti innovativi. Hanno un carattere sperimentale e dimostrativo, il che significa che dovrebbero testare, valutare o dimostrare la fattibilità e l'efficacia di una nuova soluzione, senza precedenti in un ambiente comparabile (Interreg CE, 2019<sup>1</sup>).

In linea con la loro definizione, i progetti pilota sono importanti per un'efficiente gestione dei siti del patrimonio culturale. Consentono di sperimentare approcci di rivitalizzazione del patrimonio culturale che sono nuovi o innovativi in un contesto specifico. I siti pilota permettono alcuni errori, offrendo così un'eccellente opportunità per tutte le persone coinvolte di apprendere ed acquisire esperienze di prima mano. Oltre a questo, servono per

<sup>1</sup> 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.

aumentare la consapevolezza dell'esistenza di nuovi approcci da parte del pubblico generico e da parte dei professionisti. Inoltre, i progetti pilota si sono dimostrati essere anche strumenti particolarmente utili per promuovere la cooperazione e il coinvolgimento di gruppi di riferimento (gruppi target) (Spatial Foresight GmbH, t33 srl, 2019<sup>2</sup>). Pertanto, l'applicazione di nuovi approcci di rivitalizzazione del patrimonio culturale in progetti pilota è fortemente raccomandata.

Quando si sperimentano nuovi approcci in un contesto specifico, è ovviamente ragionevole imparare dall'esperienza acquisita in altri progetti simili. In questo modo è possibile basarsi su buone pratiche comprovate e cercare di evitare attività e situazioni potenzialmente rischiose. Tuttavia, questo processo di trasferimento delle conoscenze è ostacolato dal fatto che gli specifici progetti pilota possono essere molto diversi tra loro e i loro contesti non sono necessariamente comparabili. La documentazione di progetto disponibile per il pubblico può inoltre rappresentare un'ulteriore difficoltà, poiché potrebbe essere di varia qualità e poco trasparente.

## Scopi e contenuti del documento

Le pagine seguenti riassumono l'esperienza di 12 progetti pilota, realizzati nell'ambito dei progetti Forget Heritage e Restaura, entrambi riguardanti la rivitalizzazione del patrimonio culturale. Lo scopo di questo strumento è fornire un più trasparente quadro generale di esperienze positive e raccomandazioni applicabili a un contesto più ampio o chiaramente specificato.

Lo strumento è strutturato in modo tale da fornire in primo luogo alcuni principi generali, che dovrebbero essere presi in considerazione in tutte le fasi dello sviluppo del progetto pilota. Quindi, le raccomandazioni sono organizzate in base alle fasi principali del ciclo di vita del progetto. Nelle caselle verdi, sono fornite alcune informazioni aggiuntive prese da progetti precedenti. In tal modo, si cerca di rendere il processo di sperimentazione più semplice per chiunque in futuro si occuperà di simili progetti pilota, aiutandoli ad evitare determinati errori e consentendo un'implementazione più efficace ed efficiente dei progetti pilota.

Tuttavia, non bisogna assolutamente dimenticare che ogni progetto pilota è una storia a sé stante. In chiusura del documento è fornita anche una panoramica dei progetti pilota analizzati e delle loro principali caratteristiche. Ciò consente ai lettori interessati di cercare informazioni più dettagliate e valutare

<sup>2</sup> Spatial Foresight GmbH, t33 srl, 2019. Operational evaluation of the Interreg Central Europe Programme - Final evaluation report.

ulteriormente la trasferibilità di uno specifico contesto pilota al proprio caso. Questo strumento dovrebbe servire semplicemente come punto di partenza per un ulteriore lavoro sui progetti pilota e sviluppo di nuove conoscenze. L'accrescimento della propria esperienza è ovviamente insostituibile e rappresenta il principale vantaggio per l'applicazione dei progetti pilota.

## 2. Raccomandazioni su come approcciare la sperimentazione della rivitalizzazione del patrimonio culturale con progetti pilota



Sulla base della revisione di 12 progetti pilota nel campo della rivitalizzazione del patrimonio culturale (vedere l'Appendice), si raccomanda a tutti coloro che sono responsabili di progetti di rivitalizzazione del patrimonio culturale di prendere in considerazione le buone pratiche e le regole generali che si applicano alle diverse fasi del progetto pilota, descritte nel testo qui sotto e rappresentate nello schema qui sopra.

## 2.1. Principi generali

### Sperimentazione di nuovi approcci nei progetti pilota

Quando si tenta di rivitalizzare il patrimonio culturale utilizzando approcci e modelli nuovi o innovativi nella propria regione/contesto specifico, è consigliabile utilizzare un progetto pilota come prova. I progetti pilota consentono un'inesprimibile acquisizione di conoscenze ed esperienze di prima mano, ma allo stesso tempo consentono anche alcuni errori. Pertanto, i siti pilota possono rappresentare un eccellente esercizio per attività e investimenti futuri (su larga scala). La conoscenza acquisita è vantaggiosa non solo per il team del progetto, ma anche per altre parti interessate in progetti simili all'interno della regione.

Inoltre, i progetti pilota possono essere un mezzo utile per la sensibilizzazione e la promozione di nuovi o meno conosciuti modelli di rivitalizzazione del patrimonio.

### I siti pilota devono essere in piccola scala

Per testare nuovi approcci, i siti di sperimentazione su scala più piccola sembrano essere più appropriati, in quanto sono più facili da gestire. I siti più grandi richiedono molte conoscenze, grandi investimenti, più tempo e volontà politica, rendendo la pianificazione più difficile e soggetta a cambiamenti sostanziali, soprattutto se il settore privato è coinvolto nella preparazione e nell'attuazione del progetto (Partenariato Pubblico-Privato). Tutto ciò non li rende un ottimo banco di prova, poiché gli errori non sono ammessi.

In caso di siti pilota su larga scala, è buona norma suddividerli in unità o fasi temporali e operative più piccole e più gestibili. Il processo di rivitalizzazione dovrebbe quindi essere affrontato passo dopo passo, in linea con i diversi vincoli (finanziari, di risorse umane, di tempo, ecc.), senza naturalmente perdere la visione d'insieme dello sviluppo dell'intero sito. Dopo aver testato e acquisito esperienza su piccola scala, la conoscenza assimilata può essere applicata a un sito più ampio.

Sulla base delle esperienze con i progetti pilota del progetto Forget Heritage, il tempo previsto per l'attuazione anche di piccoli progetti pilota dovrebbe essere di almeno un anno e mezzo (ad esempio 3 - 6 mesi per la fase di preparazione, 1 anno per l'attuazione e 2-3 mesi per il follow-up).

## **Essere flessibile nella progettazione e nell'implementazione**

Sebbene sia importante preparare dettagliati programmi di implementazione del progetto, è altrettanto importante mantenere una certa flessibilità dei programmi ed essere pronti a scenari diversi. Nella realtà, le cose raramente vanno come da previsioni. Ad esempio, le procedure burocratiche richieste possono comportare notevoli ritardi. Inoltre, i loro risultati sono spesso imprevedibili e soggetti ai risultati elettorali, che possono cambiare completamente i programmi e le priorità. Inoltre, ci sono anche molti altri fattori e/o soggetti interessati che possono influenzare in modo significativo i piani. Ultimo ma non meno importante, la fragilità dei piani è stata testimoniata anche nelle recenti epidemie.

## **Una buona comunicazione è il fattore chiave**

Durante l'intero processo di rivitalizzazione del patrimonio, è fondamentale una buona comunicazione con le diverse parti interessate. Una comunicazione regolare non solo consente una migliore cooperazione, ma ha anche il potere di colmare le lacune (ad esempio tra il settore pubblico e privato, tra il settore pubblico e i cittadini). Per costruire una fiducia reciproca, sono necessarie relazioni oneste e una comunicazione trasparente da ogni parte anche (o soprattutto) quando si incontrano sfide o difficoltà impreviste.

## **Ogni progetto pilota ha le proprie specifiche**

Nonostante alcuni elementi ed esperienze siano trasferibili, ogni progetto pilota è una storia a sé stante. A seconda del contenuto, dimensioni, finanziamento, specifiche legislative, team del progetto e molti altri fattori, alcuni passaggi nelle fasi descritte qui di seguito possono differire in base ai requisiti specifici, così come le relative tempistiche. Sebbene le raccomandazioni e le precedenti esperienze positive siano utili come punto di partenza, è necessario sviluppare una conoscenza approfondita attraverso un processo di acquisizione di esperienze di prima mano in un contesto specifico.

### **2.2. FASE 1: Avvio del progetto**

#### **Formare un buon team di progetto**

Per avviare un progetto pilota, bisogna prima formare un buon team di progetto. Poiché con i progetti pilota si sta entrando in un nuovo campo, ovviamente ci si troverà di fronte a una mancanza di professionisti con competenze specifiche. Ciò dovrebbe essere compensato dal coinvolgimento di esperti di diversi

dipartimenti/settori del vostro team. Da parte del partner pubblico, è necessario un team interdipartimentale. I funzionari dei diversi dipartimenti (ad es. investimenti, economici, culturali, sociali, pubbliche relazioni) coinvolti nell'attuazione del progetto sono molto importanti.

La sfida più grande è superare la rigida struttura organizzativa dell'amministrazione comunale. I funzionari pubblici devono attuare il progetto in modo congiunto e interdisciplinare per diversi anni. Ciò richiede formazione, un'amministrazione comunale agile e il supporto politico. Pertanto, anche quando si seleziona il responsabile del team di progetto, non è solo importante che venga designato un capo progetto che sia esperto, ma che goda anche di un forte sostegno politico.

L'esperienza pilota passata dimostra che l'entusiasmo e la velocità di ragionamento dei membri del team di progetto sono un importante fattore di successo per il progetto stesso. Membri del team entusiasti e svegli trovano modi creativi per superare le molteplici e svariate sfide che i progetti pilota, in un campo nuovo e sconosciuto, portano con sé. Sono sempre pronti ad apprendere e colmare molte lacune con il loro approccio positivo di "si può fare" e una comunicazione aperta.

*L'esperienza dei precedenti progetti pilota suggerisce che una buona composizione del team di progetto può ridurre la dipendenza del progetto dai risultati elettorali che è una delle maggiori minacce per questi progetti.*

Bisognerebbe anche assicurarsi che il team di progetto abbia accesso a consulenze e supporti professionali sin dall'inizio. Ciò può includere il supporto di un mentore e seminari o corsi di formazione negli ambiti in cui viene individuata una mancanza di competenze da parte del team di progetto.

*Scopri di più* sull'organizzazione dei corsi di formazione nel campo del patrimonio culturale nello strumento ForHeritage [“Una formazione efficace per migliorare la gestione del patrimonio culturale”](#)

In breve, quando formate un team di progetto, assicuratevi di affrontare i seguenti punti:

- Esperti di diversi ambiti/settori (ad esempio investimenti, economici, culturali, sociali, PR)
- Membri del team pronti ed entusiasti
- Capo progetto esperto e con supporto politico
- Accesso a consulenze e supporti professionali sin dall'inizio

## Costruire un approccio cooperativo fin dall'inizio

È molto importante acquisire un forte sostegno al progetto fin dall'inizio. I diversi ruoli dei settori pubblico, privato e comunitario devono essere specificati chiaramente. Il settore pubblico dovrebbe fornire la leadership, ma il lavoro dovrebbe essere svolto in collaborazione. Le parti interessate più importanti dovrebbero essere incluse nella fase iniziale del progetto. Si dovrebbero svolgere consultazioni informali con diverse autorità, come le autorità per la protezione del patrimonio culturale, le agenzie di sviluppo, le autorità regionali/nazionali

I progetti pilota precedenti hanno dimostrato che il coinvolgimento sin dall'inizio delle diverse parti interessate, gli incontri informali e le connessioni personali portano a una buona collaborazione e aiutano anche a risolvere tempestivamente possibili conflitti. Gli incontri personali regolari del gruppo di stakeholder contribuiscono a creare un ponte tra le diverse culture, il trasferimento di conoscenze e un'atmosfera costruttiva ed efficiente per la risoluzione dei problemi.

Nelle fasi successive del progetto, ci saranno molte occasioni in cui il cerchio iniziale dei principali stakeholder dovrebbe essere allargato secondo le necessità e le specificità del progetto, e anche i cittadini dovrebbero essere coinvolti.

L'esperienza dei progetti pilota pregressi conferma che è buona pratica coinvolgere tutti gli attori chiave nell'intero processo fin dall'inizio e costruire una "comunità permanente" durante l'implementazione.

*Ulteriori informazioni sulla mappatura delle parti interessate e sul coinvolgimento nello strumento ForHeritage "Gestione partecipativa del patrimonio culturale: come coinvolgere il pubblico"*

È fondamentale una buona collaborazione a lungo termine tra le autorità locali, i responsabili del progetto e il pilota. Sulla base dell'esperienza passata in progetti pilota, questo è dovuto a due ragioni principali. In primo luogo, la collaborazione a lungo termine può rivelarsi più che utile quando si affrontano certe condizioni sfavorevoli esistenti. In secondo luogo, una buona relazione con le diverse autorità e il loro coinvolgimento personale possono anche aiutare a raggiungere certi cambiamenti positivi nell'ambiente esterno (per esempio, il cambiamento della legislazione, la preparazione di strategie).

Per riassumere, considerate sempre quanto segue, quando costruite un approccio cooperativo:

- Consultazione con le principali parti interessate
- Consultazione con le autorità (autorità per la protezione del patrimonio culturale, agenzie di sviluppo, autorità regionali/nazionali)
- Lavorare in partnership

- Espandere ulteriormente la rete degli stakeholder durante lo sviluppo e l'implementazione del progetto

## **Sviluppare il concetto del progetto ed eseguire una valutazione a priori**

In relazione alla rivitalizzazione degli edifici del patrimonio culturale, la sfida principale è sempre quella di identificare un utilizzo fattibile e sostenibile per l'edificio in questione. La valutazione ex-ante (pre-fattibilità) è il punto cruciale che determina il futuro sviluppo del progetto. Comporta infatti la decisione sull'opportunità di procedere a una valutazione più approfondita e alla pianificazione del progetto (Fase 2).

La valutazione ex-ante dovrebbe includere:

- Descrizione del sito: condizioni fisiche, storia, restauro e potenziale cambiamento, proprietà e gestione attuale
- Input da altri decisori/stakeholder/cittadini, collegamenti al vicinato, contenuti/utenti esistenti
- Analisi SWOT del sito
- Utilizzo futuro e sviluppo del concept di progetto: definire i principali obiettivi, scopi e orientamento del programma/attività, che derivano dall'analisi dello stato dell'arte.
- Esigenze legate all'uso futuro desiderato: miglioramenti del sito richiesti, aspetto finanziario

*Ulteriori informazioni sulla mappatura dei soggetti interessati e sul coinvolgimento nel programma ForHeritage “Gestione partecipativa del patrimonio culturale: come coinvolgere il pubblico”*

I progetti di rivitalizzazione del patrimonio non dovrebbero fermarsi al restauro. Per rivitalizzare gli edifici del patrimonio culturale o addirittura rigenerare un'intera area urbana, è altrettanto importante sviluppare il contenuto e valorizzare il sito. A tal fine, i casi pilota del progetto Forget Heritage hanno coinvolto le imprese culturali e creative (ICC) sin dalle prime fasi del processo. Le imprese culturali e creative hanno una grande necessità di spazi di lavoro e i siti del patrimonio rappresentano per loro un ambiente di lavoro molto stimolante. Allo stesso tempo, le imprese culturali e creative sono uno degli attori più importanti in termini di rivitalizzazione. Mettere a disposizione dei creativi gli edifici del patrimonio rivitalizzati può portare a varie esternalità positive (da quelle sociali a quelle economiche), migliorando così la qualità della vita dei cittadini. Tuttavia, le ICC spesso non si autofinanziano a breve termine (e generalmente nemmeno a lungo termine), soprattutto se forniscono servizi di interesse pubblico. Pertanto, il sostegno del governo locale (cittadino) dovrebbe continuare anche dopo il restauro. Se la decisione è positiva, è necessaria una valutazione aggiuntiva (studio di fattibilità).

## Studio di fattibilità

Lo studio di fattibilità fornisce una valutazione generica del progetto ed è una parte essenziale di ogni progetto. In caso di progetti più grandi (soprattutto partenariati pubblico-privati), la preparazione dello studio di fattibilità potrebbe rappresentare un proprio progetto pilota. Lo studio di fattibilità dovrebbe fornire tutti i dati necessari per una decisione di investimento. I prerequisiti commerciali, tecnici, finanziari, economici e ambientali per un progetto di investimento dovrebbero quindi essere definiti ed esaminati criticamente, sulla base di soluzioni alternative già esaminate in una valutazione precedente (studio di pre-fattibilità). Il contenuto, la forma e i dettagli dipendono dalla natura e dalla portata del progetto e dell'investimento. In caso di investimenti più grandi, è necessario effettuare diversi studi a supporto prima di condurre lo studio di fattibilità.

I loro risultati principali sono inclusi nello studio di fattibilità che dovrebbe generalmente contenere:

- Descrizione del sito: condizioni fisiche, storia, restauro e potenziale di cambiamento, proprietà e gestione attuale
- Contesto della pianificazione: legislazione, documenti strategici, programmi di supporto a livello nazionale/regionale/locale
- Input da altri decisori/soggetti interessati/cittadini, collegamenti al vicinato, contenuti/utenti esistenti
- Analisi SWOT del sito

- Opzioni di utilizzo futuro e sviluppo del concept di progetto: definire i principali obiettivi, scopi e orientamenti del programma/delle attività che derivano dall'analisi dello stato
- Definizione del tipo di investimento, stima dei costi (di investimento)
- Selezionare l'uso futuro più appropriato e definire le esigenze relative all'uso futuro desiderato: miglioramenti del sito richiesti, aspetto finanziario
- Analisi costi-benefici (benefici finanziari e non finanziari): tutti i costi e benefici attesi di una data misura sono espressi in termini monetari (con i flussi futuri scontati al loro valore attuale) e li compensano tra loro, attribuendo un "valore" monetario chiaro e definito per il progetto di investimento
- Analisi della possibilità di Cooperazione Pubblico-Privato (screening iniziale). Analisi delle potenziali forme di Cooperazione Pubblico-Privato (PPC). Tra queste il Partenariato Pubblico-Privato (PPP) deve essere valutato come una delle possibilità per attuare un progetto di rivitalizzazione e confrontato con almeno uno degli altri modelli di attuazione
- Conclusioni e raccomandazioni: prossime fasi.

*Ulteriori informazioni sulla mappatura delle parti interessate e sul coinvolgimento nello strumento ForHeritage “Gestione partecipativa del patrimonio culturale: come coinvolgere il pubblico”*

*Nel caso in cui si scelga il partenariato pubblico-privato, consultare il programma ForHeritage “La cooperazione pubblico-privato applicata alla rivitalizzazione del patrimonio culturale”*

L'esperienza dei progetti pilota nel campo del patrimonio culturale mostra che trovare partner privati, interessati agli investimenti per la rivitalizzazione del patrimonio culturale sotto forma di Partenariato Pubblico-Privato, non è un compito facile. In molte regioni, questo rappresenta un ostacolo cruciale per l'attuazione di partenariati pubblico-privato sui siti del patrimonio culturale. In mancanza di interesse degli investitori privati, dovrebbero essere esplorate diverse forme di cooperazione pubblico-privato. Ad esempio, ci sono molte buone pratiche per coinvolgere le ONG o altri stakeholder nella gestione dei siti pilota. I loro interessi sono spesso più in linea con la conservazione del patrimonio culturale e non sono prettamente orientati al profitto. Sebbene ciò non possa ovviamente risolvere la questione dei grandi investimenti pubblici nel restauro, può comunque consentire un'indipendenza finanziaria almeno parziale del sito. Ciò non significa solo minori spese pubbliche, ma può anche aggiungere contemporaneamente valore al sito, all'immagine della città, al turismo culturale, all'integrazione sociale, alla sostenibilità, ecc.

## 2.3. FASE 2: Pianificazione del progetto

Quando si prepara la documentazione per la pianificazione del progetto, occorre tenere presenti le raccomandazioni delle fasi precedenti. Nello specifico:

- Essere flessibili
- Lavorare in collaborazione con i principali soggetti interessati
- Mantenere una comunicazione aperta e regolare
- Includere ulteriori soggetti interessati e cittadini/potenziali utenti in linea con i progressi nello sviluppo del progetto

### Preparare il piano di gestione del progetto

La struttura di base del piano di gestione del progetto, che in questo caso è usato come termine generico per definire il documento strategico e di implementazione per i siti pilota di piccola scala, si compone di 5 aree chiave:

- Perché? Gli obiettivi, la visione/lo scopo del gestore del sito rispetto all'edificio del patrimonio culturale. Questo si riferisce a decisioni strategiche di lungo termine.
- Con chi? Con i soggetti interessati. Questo si riferisce ai quattro gruppi base di soggetti interessati per le organizzazioni culturali senza scopo di lucro: collettività, università, imprese, pubblica amministrazione.
- Che cosa? I propri servizi/prodotti. Si riferisce ai servizi e ai prodotti forniti dall'organizzazione, al modo in cui sono forniti, alle attività chiave necessarie e ai loro costi.
- Come? Con il proprio modello di entrate. Si riferisce alle fonti che l'organizzazione utilizza per acquisire valore e attrarre risorse. È suddiviso in reddito da lavoro (legato alla missione e non legato alla missione) e reddito da contribuzione (contributi monetari e contributi non monetari).
- Quando? Piano di implementazione del progetto.

Secondo le specifiche del progetto, alcune delle sezioni sopra menzionate dovrebbero ricevere maggiore/minore attenzione.

*Per ulteriori informazioni sulle diverse possibili fonti di finanziamento e strumenti finanziari, consultare lo strumento ForHeritage “Strumenti e schemi finanziari innovativi per il patrimonio culturale”*

*Ulteriori informazioni sulla mappatura dei soggetti interessati e sul coinvolgimento nel programma ForHeritage “Gestione partecipativa del patrimonio culturale - come coinvolgere il pubblico”*

L'esperienza dei progetti pilota passati ha confermato che il coinvolgimento della comunità e dei principali stakeholder nel processo decisionale nelle diverse fasi del processo di pianificazione consentirà un adeguato sviluppo del progetto.

Una visione e degli obiettivi comuni dovrebbero sempre servire come guida per tutte le parti coinvolte. L'esperienza dei progetti pilota mostra che se la visione e gli obiettivi non sono sviluppati bene e in cooperazione con tutti i principali stakeholder all'inizio, questo causerà problemi nelle fasi successive.

*E' altrettanto importante che le parti interessate abbiano una buona comprensione degli altri elementi del progetto pianificato (attività del progetto, calendario, modello di entrate)*

*La pubblica amministrazione e i gestori del progetto dovrebbero tenere conto del fatto che le varie procedure burocratiche, necessarie per il rilancio di un sito, potrebbero richiedere più tempo del previsto. Questo dovrebbe essere preso in considerazione nel processo di pianificazione, poiché parecchi ritardi sono stati riscontrati in molti dei precedenti progetti pilota.*

*Come dimostrato anche nei progetti pilota passati, nelle fasi iniziali di sviluppo, le visioni possono essere soggette a cambiamenti significativi. Anche se questo può causare molte difficoltà, è comunque molto importante rimanere aperti durante l'intero processo ai cambiamenti dell'ambiente così come alle esigenze nuove o modificate dei cittadini o degli stakeholder, e rivedere lo scopo/visione di volta in volta, assicurandosi che sia chiaramente comunicato. Gli obiettivi del progetto dovrebbero essere in linea con il modello di business, ma anche controllati regolarmente e cambiati se necessario.*

Come affermato in precedenza, il piano di gestione del progetto suggerito è appropriato come documento strategico e di implementazione per i siti più piccoli (un edificio), il che è in linea con la nostra raccomandazione sulla piccola scala dei siti pilota. Nel caso in cui si abbia a che fare con un progetto pilota su scala più ampia (un'intera area urbana) è necessario un piano integrato di rivitalizzazione del patrimonio.

*Maggiori informazioni sul piano integrato di rivitalizzazione del patrimonio costruito nel documento del progetto [Restaura guida per le autorità locali sul ppp nelle strategie di rivitalizzazione del patrimonio](#)*

## 2.4. FASE 3: Implementazione del progetto

### Selezione del responsabile del progetto pilota

Nel caso in cui si abbia un responsabile esterno del progetto pilota (collaborazione pubblico-privato), sarebbe necessario nominarne uno in questa fase, se non è stato nominato prima. *L'esperienza dei progetti pilota passati conferma quanto sia importante la scelta del responsabile del progetto pilota.*

*Questa figura dovrebbe essere un professionista esperto con un team flessibile e creativo e con un'ottima rete di stakeholder / vari gruppi target.*

È anche molto utile se i responsabili dei progetti pilota hanno esperienze in collaborazione con la pubblica amministrazione e conoscenze della legislazione e delle politiche e strategie pubbliche (locali/regionali/nazionali), rilevanti per il progetto pilota. In caso contrario, si consiglia di migliorare le proprie conoscenze su questo argomento e/o di designare qualcuno che sia in grado di svolgere un ruolo di mediazione.

## Gestione del programma

Gestione dell'edificio del patrimonio culturale in linea con il piano di gestione e attuazione delle attività pilota previste.

Secondo le buone pratiche dei piloti del passato, si dovrebbe restringere la diversità dei servizi/prodotti/attività offerti almeno all'inizio e prestare grande attenzione alla qualità del programma offerto. Acquisire regolarmente il feedback sull'offerta, e rivedere le attività di volta in volta. L'amministrazione pubblica dovrebbe sostenere le attività dei manager dei pilota.

*L'organizzazione di eventi aperti e mostre si è rivelata molto utile per attirare nuovi stakeholder e aumentare l'interesse dei cittadini. Usare gli eventi per costruire ulteriormente la comunità e ampliare la rete degli stakeholder.*

## Regolare monitoraggio e valutazione del progetto

Il monitoraggio e la valutazione dei progetti pilota è un processo essenziale che viene troppo spesso trascurato. Le valutazioni intermedie sono uno strumento molto utile, poiché permettono i necessari adattamenti e miglioramenti dei progetti pilota.

Per essere in grado di valutare l'avanzamento del progetto, bisogna definire in anticipo il sistema di monitoraggio regolare (ogni semestre o ogni anno). Il monitoraggio fornisce alle parti interessate dati e informazioni rilevanti sui progressi o sui ritardi relativi alle attività di progetto pianificate, ai risultati, ai prodotti, ecc.

I dati, raccolti nel processo di monitoraggio, forniscono un input per la valutazione intermedia (interna). È importante che le informazioni fornite nel processo di monitoraggio siano realistiche, in modo che possano essere suggerite e adottate azioni adeguate per correggere eventuali carenze il più rapidamente possibile.

Anche le revisioni tra pari dovrebbero essere considerate come un metodo aggiuntivo, a condizione che si possano trovare "pari" idonei e pronti a partecipare alla valutazione.

Il processo di peer review transnazionale, svolto all'interno dei progetti pilota di Forget Heritage, ha dimostrato di contribuire al trasferimento di conoscenze e allo scambio di idee tra i partner, i manager dei progetti pilota e gli altri membri, inclusi nei team di peer review. I team di revisione tra pari sono stati in grado di trovare diversi elementi comuni (ad esempio comunicazione, finanza, gestione) su cui potevano condividere le loro preziose intuizioni e si sono sentiti incoraggiati nello scoprire che altri progetti pilota hanno dovuto superare sfide e difficoltà simili. Tuttavia, il processo di revisione tra pari ha presentato anche alcune sfide. Prima di tutto, i "pari" non hanno familiarità con il processo di revisione e hanno bisogno di linee guida dettagliate. Inoltre, è abbastanza difficile trovare "pari" adeguati con esperienza in contesti simili. Infine, ma non meno importante, le visite in loco, che sono necessarie per una peer review di qualità, generano costi elevati.

Per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione, è necessario quanto segue:

- Creazione di un sistema di monitoraggio regolare
- Rendicontazione realistica
- Valutazione intermedia (interna)
- Adattamenti e miglioramenti in tempo utile
- Considerazione della revisione tra pari

## 2.5. FASE 4: Chiusura del progetto

### Resoconto finale e valutazione finale

Dopo la chiusura del progetto pilota si deve redigere un rapporto finale che fornisca anche input per la valutazione finale. La valutazione finale può essere interna o esterna e valuta da un lato l'implementazione del processo e dall'altro il contenuto - esiti, risultati e anche l'impatto a lungo termine (economico, sociale e ambientale) del progetto.

Come per la rendicontazione e la valutazione di medio termine, è di fondamentale importanza che la relazione finale e la valutazione finale siano realistiche.

Gli elementi necessari di questa fase:

- Rapporto finale
- Rendicontazione realistica
- Valutazione finale

Parte della valutazione è anche la valutazione dell'impatto.

*Maggiori informazioni sulla valutazione dell'impatto nel programma ForHeritage "Valutazione d'impatto di progetti del patrimonio culturale"*

## **Favorire il trasferimento di conoscenze acquisite e sfide affrontate**

L'acquisizione di nuove conoscenze ed esperienze e il loro trasferimento ad altri progetti futuri all'interno della regione è uno degli argomenti principali per l'attuazione dei progetti pilota. Per questo motivo, è molto importante che siano trasferite non solo buone pratiche, ma anche esperienze meno buone e le sfide. A volte, le difficoltà e i problemi incontrati possono essere una lezione ancora più importante per i progetti futuri rispetto ai casi di successo. Pertanto, le presentazioni dell'esperienza del progetto e il trasferimento delle conoscenze non devono assolutamente essere confusi con attività promozionali e devono rimanere realistiche. Ciò è ostacolato dal fatto che la riluttanza ad ammettere certi fallimenti o punti deboli è nella natura umana. Le ragioni potrebbero essere legate al tipo di lavoro o essere di natura personale e sono il risultato della paura delle conseguenze. Questo è il motivo per cui la condivisione di sfide, problemi e/o decisioni sbagliate dovrebbe essere costantemente incoraggiata. Il team di progetto dovrebbe essere consapevole del fatto che se non sono stati trasferiti anche "i punti deboli" e non è stato permesso il processo di apprendimento anche attraverso gli errori il progetto pilota è fallito.

Elementi da tenere a mente in conclusione del progetto pilota:

- Trasferire le conoscenze raccolte
- Favorire la condivisione di sfide, problemi e/o cattive decisioni prese
- Il fallimento consiste solo nel non condividere i punti deboli del progetto pilota

I progetti pilota analizzati hanno avuto un impatto molto importante per futuri progetti simili. Da un lato, sono state stabilite nuove relazioni personali, collaborazioni e processi all'interno di diversi dipartimenti della pubblica amministrazione che saranno molto utili in progetti futuri. Inoltre, anche il rapporto tra i partner coinvolti e la pubblica amministrazione è stato migliorato in termini di maggiore comunicazione, comprensione reciproca e coinvolgimento personale. Nei casi in cui c'era sfiducia nei confronti della pubblica amministrazione da parte dei partner e/o della comunità privati (CCI), la fiducia è stata lentamente ma sostanzialmente ricostruita.

La migliore conoscenza dei progetti pilota stessi, la loro consapevolezza, le relazioni, il networking, nonché il loro successo si sono riflessi anche in un aumento delle idee e dell'interesse da parte delle diverse parti a essere coinvolte in progetti simili. In diverse città, nuovi progetti simili sono già in fase di pianificazione. Oltre a ciò, i progetti pilota hanno ispirato anche molti altri progetti integrati dal basso o iniziative di cooperazione

## APPENDICE - panoramica dei progetti pilota analizzati

CITTÀ, NAZIONE	NOME DELL'AZIONE PILOTA	PROGETTO CE	PERIODO DI TEMPO	EDIFICIO	LUOGO	PROPRIETARIO	FOCUS/ARGOMENTO	LINK
Genova, Italia	Auditorium di Strada Nuova	Forget Heritage	2018 - 2019	Storica sala pubblica, in corso di ristrutturazione, importanti lavori terminati	Cuore del patrimonio storico e culturale del centro cittadino	Comune	Quadrupla elica: per aumentare la vivibilità dell'area introducendo contenuti comici in un teatro rinnovato	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/genova.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/genova.html</a>
Ljubljana, Slovenia	Piattaforma degli scrittori per la preservazione del patrimonio di Vodnik	Forget Heritage	2018 - 2019	Micro-location: 2 stanze al 2° piano dell'edificio principale; era necessario un rinnovo parziale e una ristrutturazione	Zona residenziale poco distante dal centro cittadino	Comune	Creatività per la conservazione dell'identità storica: sviluppo del programma Writer's Hub (workshop, tutoraggio, co-working, eventi ...)	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Ljubljana1.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Ljubljana1.html</a>
Nürnberg, Germania	Giardino interculturale nel Z-Bau North garden	Forget Heritage	2018 - 2019	Un'area abbandonata dietro un muro all'esterno di Z-Bau - un'ex caserma militare, ora un centro socio culturale per la sottocultura	Sud di Nürnberg	Comune	Innovazione sociale e integrazione: creazione di orti comunitari interculturali, comprese attività sociali e creative, laboratori ...	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Nuernberg.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Nuernberg.html</a>

Bydgoszcz, Polonia	Giovani artigiani nella città antica	Forget Heritage	2018 - 2019	Piano terra di un'abitazione, 100m2, che necessitava di parziale ristrutturazione	Centro città, cuore del centro storico	Comune	Supporto per l'accesso al lavoro delle giovani generazioni: laboratorio Makerspace - un laboratorio aperto e attrezzato per supportare lo sviluppo di abilità pratiche	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Bydgoszcz.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Bydgoszcz.html</a>
Ústí nad Labem, Repubblica Ceca	Offerta turistica integrata nella zona di Hraničář	Forget Heritage	2018 - 2019	Strada storica, adibita a parcheggio, priva di arredo urbano	Centro città	Comune	Servizi turistici integrati: forme artistiche moderne di presentazione della storia della città, inclusa la proiezione su larga scala	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Usti-Nad-Labem.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Usti-Nad-Labem.html</a>
Rijeka, Croazia	Centro di riutilizzo	Forget Heritage	2018 - 2019	Seminterrato e piano terra di un edificio storico centrale e di un edificio industriale	Centro città e città industriale vicino al porto	Comune	Promozione della sostenibilità e della green economy: sviluppo di un innovativo centro imprenditoriale verde con attività educative nel campo dell'ecologia e pratiche di riciclo / upcycling	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Rijeka2.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Rijeka2.html</a>

Milano, Italia	Marketing e promozione in Fabbrica del vapore	Forget Heritage	2018 - 2019	Parte del più ampio ex complesso industriale	Area centrale	Comune	Marketing, promozione e networking delle industrie culturali e creative: offrire spazi e opportunità per la creatività e per il networking per i giovani creativi e altre industrie culturali e creative	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Milano.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Milano.html</a>
Varsavia, Polonia	Innovazione nel distretto Nord Praga	Forget Heritage	2018 - 2019	Due grandi edifici da ristrutturare completamente (edificio di 8 livelli abbandonato, edificio di 4 livelli bruciato), pertanto il progetto pilota, che verrà successivamente implementato, è stato sviluppato rispetto a una piccola dependance, situata nella stessa piazza, che necessitava solo di ristrutturazione parziale.	Praga Nord, area centrale, ma meno popolare	Comune	Nuove tecnologie e innovazione (tecnologica e sociale): il Centro di creatività sviluppato coinvolgerà la comunità locale nel processo di cambiamento del proprio quartiere	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Warsaw.html">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Warsaw.html</a>
Branik, Slovenia	Castello di Rihemberg	Restaura	2016 - 2019	Un grande castello abbandonato, gravemente danneggiato, chiuso al pubblico, che necessitava di	Campagna	Comune	Promozione e verifica delle possibilità per l'implementazione del PPP, processo di	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-</a>

				ingenti investimenti per la ristrutturazione.			preparazione per la ristrutturazione e il restauro del castello	leaflet-(ENG.-ver.).pdf
Bratislava, Slovakia	Residenza Konventna	Restaura	2016 - 2019	Un edificio di due piani con seminterrato e mansarda, 2542 m2 da rivitalizzare e modificare per un ulteriore utilizzo	Centro della città antica	University of Economics, Bratislava	Preparazione di analisi e documentazione necessarie per la ricostruzione e il restauro mediante applicazione di PPP, con l'obiettivo di creare uno spazio che incoraggi l'imprenditorialità e l'innovazione.	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf</a>
Buzet, Croatia	Palazzo Biggato	Restaura	2016 - 2019	Edificio principale (Palazzo Bigatto) e 4 strutture sparse vuote e fatiscenti (futuri appartamenti); 1.099 m2 di superficie coperta, 62 m2 di superficie esterna	Il centro storico della città antica	Comune	Istituzione di un modello PPP che consentirà il restauro con capitale privato; promozione di PPP, analisi, documentazione tecnica,	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-leaflet-(ENG.-ver.).pdf</a>
Nowy Dwór Mazowiecki, Polonia	Piazza storica Solny e Narew embarkment	Restaura	2016 - 2019	Una vasta parte della città che include una piazza storica, aree fronte mare e infrastrutture per una nuova	Area che si estende dal centro storico alla zona	Comune e altro (informazioni)	Preparazione di analisi e documentazione per restauro e nuove funzionalità,	<a href="https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-">https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Pilot-</a>

				<p>area residenziale. Necessita di ammodernamento, ampliamento di edifici, demolizioni, costruzione di edifici, marciapiedi ...), sviluppo di aree verdi, ...</p>	<p>residenziale nella periferia nord-orientale</p>	<p>complete non disponibili)</p>	<p>discussione sullo sviluppo futuro.</p>	<p>leaflet-(ENG.-ver.).pdf</p>
--	--	--	--	---	--	----------------------------------	---	--------------------------------