



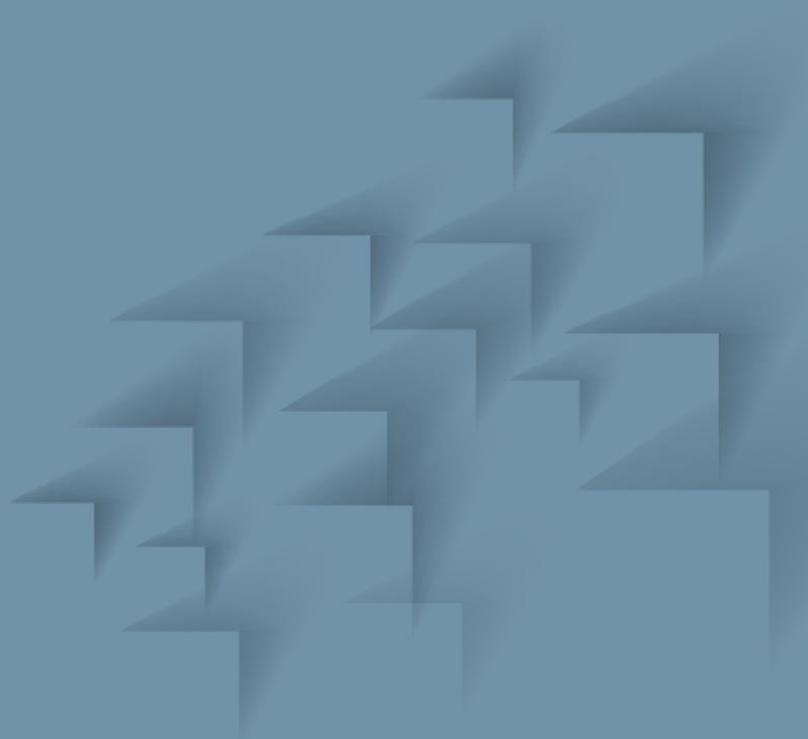
European Union

**Interreg**  
CENTRAL EUROPE

**ForHeritage**

# UNA FORMAZIONE EFFICACE

**per migliorare la gestione 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: Nataša Mršol, RRA LUR

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

Elenco degli acronimi.....	3
1. Lo scopo e la struttura di questo documento.....	4
2. Importanza della formazione nel settore del patrimonio culturale .....	5
3. Fasi e attività principali per la preparazione, conduzione e valutazione di un corso di formazione .....	6
3.1. Attività pre-evento.....	7
3.2. Attività del giorno .....	12
3.3. Attività post-evento.....	14
4. Formazione online .....	15
5. Buone pratiche e lezioni apprese .....	20
5.1. Buone pratiche.....	20
5.2. Lezioni apprese .....	22
6. Struttura della formazione, agenda, valutazione della formazione - esempi e consigli pratici .....	24
6.1. Struttura della formazione.....	24
6.2. Agenda.....	30
6.3. Valutazione della formazione .....	31
6.4. Suggerimenti pratici .....	32
7. Indicazioni per approfondimenti .....	34
8. Appendice.....	36
8.1. Benchmark di seminari e materiali di formazione .....	36
8.2. Tematiche delle sessioni di formazione condotte .....	38

## Elenco degli acronimi

ICC	-	Industrie culturali e creative
EaSI	-	Programma dell'UE per l'Occupazione e l'Innovazione Sociale
BEI	-	Banca Europea degli Investimenti
FEI	-	Fondo Europeo per gli Investimenti
FESR	-	Fondo Europeo di Sviluppo Regionale
FSE	-	Fondo Sociale Europeo
SIE	-	Fondi strutturali e di Investimento Europei
PA	-	Pubblica Amministrazione
PPC	-	Cooperazione Pubblico-Privato
PPP	-	Partenariato Pubblico-Privato
PMI	-	Piccole e Medie Imprese

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

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

Questo documento si propone di fornire informazioni pratiche e alcuni suggerimenti sull'organizzazione di corsi, dedicati a vari gruppi target, come ad esempio il personale della pubblica amministrazione, i gestori e gli operatori del patrimonio culturale, per contribuire a migliorarne la gestione.

Il documento è strutturato in tre parti: nella prima parte sono descritte le fasi principali e le attività chiave per un'organizzazione efficace e per l'implementazione e la valutazione di un programma di formazione. Sono inoltre fornite informazioni sulla formazione in modalità online e un elenco di strumenti utili per questo tipo di percorso; nella seconda parte sono condivise esperienze, lezioni apprese e buone pratiche, seguite da alcuni esempi di corsi di formazione, workshop e questionari di valutazione; nell'Appendice è fornito un benchmark dei workshop e dei materiali di formazione incentrati sulle diverse forme di Cooperazione Pubblico-Privato<sup>1</sup> dei progetti di cui si sono capitalizzate le

<sup>1</sup> Ulteriori informazioni riguardo alla Cooperazione Pubblico-Privato sono disponibili nel documento di ForHeritage: "L'utilizzo dell'approccio di cooperazione pubblico-privato nella rivitalizzazione del patrimonio culturale" (<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.3-PPC.pdf>)

esperienze, nonché un elenco degli argomenti dei corsi di formazione implementati.

Gli autori auspicano che questo documento possa fornire spunti utili per progettare il tipo di formazione che si desidera realizzare, e per trovare indicazione su dove reperire informazioni più dettagliate sui diversi aspetti.

## 2. Importanza della formazione nel settore del patrimonio culturale

Oggi, con il rapido sviluppo della società a cui stiamo assistendo e con i cambiamenti che stanno avvenendo in quasi tutti i campi della nostra vita - economico, sociale, culturale e politico, l'apprendimento a lungo termine è un *must* per lavorare in modo efficace e con qualità. Le persone professionalmente attive hanno bisogno di sviluppare costantemente le proprie competenze: quelle soft, legate al lavoro di squadra, alla pianificazione e all'organizzazione, nonché alla capacità di adattarsi a condizioni esterne mutevoli e alla capacità di *problem solving* e di *networking*, così come le *skill* relative alla propria specifica area di competenza. Ciò è altrettanto importante per gli attori che lavorano nelle industrie culturali e creative (ICC) e per quelli afferenti al settore del patrimonio culturale, entrambi ambiti che si trovano a dover affrontare le numerose sfide poste dalla riduzione di risorse finanziarie pubbliche e dalle incertezze della situazione economica degli ultimi anni, che hanno anche influenzato le disponibilità di coinvolgimento del settore privato. Pertanto, il costante aggiornamento sulle novità può contribuire a sviluppare una gestione quotidiana (anche per quanto attiene alle forme di finanziamento) più sostenibile e più efficace dei siti del patrimonio culturale.

### 3. Fasi e attività principali per la preparazione, conduzione e valutazione di un corso di formazione

È possibile identificare una scaletta di attività per progettare un corso di formazione in modo efficiente. Sulla base dei workshop e dei materiali di formazione esaminati, sono state rilevate alcune attività di base che possono essere considerate un buon esempio e il punto di partenza per l'organizzazione di corsi di formazione relativi alla gestione del patrimonio culturale.

Un organizzatore di percorsi di formazione deve comunque sempre considerare che ognuno di essi dovrà essere adattato a un ambito particolare e locale ed essere volto a rispondere a esigenze specifiche, in relazione ai contenuti da trasmettere o ai destinatari.

Figura 1: Piramide dei principali aspetti che formano la struttura di un workshop, dove la base della piramide è il punto di partenza



Fonte: progetto RESTAURA, Deliverable D.T4.3.7 - Documentazione tratta dal materiale del workshop (transnazionale), versione 3, marzo 2018

In letteratura si possono trovare molti altri esempi su come organizzare e implementare un workshop di formazione. *Consultare il capitolo 7: Indicazioni per approfondimenti, n. 4 e 14.*

Un corso formativo di successo dipende non solo dalla qualità del contenuto erogato, ma anche dalla fase di pianificazione, pertanto l'intero processo dovrebbe articolarsi nelle seguenti fasi: (1) ATTIVITÀ PRE-EVENTO, (2) ATTIVITÀ DEL GIORNO, (3) ATTIVITÀ POST-EVENTO

### 3.1. Attività pre-evento

#### Formare una squadra organizzativa e abbozzare un cronoprogramma

Il ruolo di una squadra di progetto è quello di organizzare l'intero evento. La dimensione della squadra dipende logicamente dalle dimensioni dell'evento.

Un cronoprogramma deve identificare: tutte le attività, i soggetti responsabili di ognuna e le scadenze per il completamento di ciascuna di esse.

#### Aspettative iniziali

In questa fase, gli aspetti fondamentali di un corso di formazione dovrebbero essere già definiti:

- obiettivi
- argomenti che dovrebbero essere affrontati
- esperti da coinvolgere - dovrebbe essere preparata una bozza di scaletta di intervento per i formatori
- metodi di lavoro e di conduzione del workshop<sup>2</sup> - da discutere anche con gli esperti coinvolti e con i potenziali partecipanti, se si opta per un workshop/focus group/interviste/questionario online
- gruppi potenziali di destinatari del percorso formativo - gli argomenti di formazione dovrebbero essere adatti sia a principianti che a partecipanti con conoscenze più avanzate
- possibili sfide e barriere
- data e luogo della formazione
- budget (spese, entrate - se presenti).

L'apprendimento è un processo di cambiamento che può riscontrare un certo livello di resistenza. Utilizzando determinati strumenti a supporto di questo processo, i partecipanti potranno acquisire esperienze personali integrando il cambiamento nelle attività formative.

<sup>2</sup> Per ulteriori informazioni, vedere 3.2 - Attività del giorno (implementazione delle attività di formazione).

Alcuni studi hanno dimostrato che gli adulti memorizzano:

- > 100% delle azioni ripetitive
- > 90% di quello che si fa concretamente
- > 70% di quello che si dice
- > 65% di quello che si scrive
- > 50% di quello che si vede e che si ascolta
- > 30% di quello che si vede
- > 20% di quello che si ascolta
- > 10% di quello che si legge

## Identificazione dei bisogni formativi

Esistono diversi strumenti che possono essere utilizzati per ottenere input da potenziali partecipanti o gruppi interessati alla formazione, come questionari online (adattati alle esigenze e alle sfide dei diversi gruppi target), focus group, workshop di gruppo o interviste. Poiché in questo frangente ci occupiamo principalmente del tema della cooperazione pubblico-privato nella gestione del patrimonio culturale, è importante che le esigenze di entrambi i settori (pubblico e privato) siano identificate e successivamente affrontate nel percorso formativo.

Un esempio<sup>3</sup>: le principali esigenze di apprendimento identificate e relative a una gestione quotidiana del patrimonio culturale potrebbero essere le seguenti:

- modelli di business / business plan / avvio di attività imprenditoriali
- conoscenza della legislazione e degli aspetti legali del settore delle organizzazioni non governative
- funzionamento
- raccolta fondi, forme di finanziamento di attività culturali<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Progetto Forget Heritage: Deliverable D.T2.2.1 - Modello di formazione transnazionale per la gestione di siti storici, Maggio 2018

<sup>4</sup> Maggiori informazioni sugli strumenti di finanziamento nel documento di ForHeritage: “Strumenti finanziari e schemi finanziari innovativi per il patrimonio culturale” (<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf>)

- incubazione di una nuova impresa, sostegno ai principianti e potenziamento di nuove iniziative
- comunicazione sociale, marketing della cultura, PR, consulenze, nuovi media e social media
- gestione del patrimonio (gestione del sito)
- condizioni legali e organizzative per la gestione di un sito vincolato
- networking, funzionamento di modelli di partenariato, modelli di gestione non gerarchici, progettazione e modelli di network<sup>5</sup>
- compiti e project management nella Pubblica Amministrazione
- gestione delle risorse umane (reclutamento di specialisti), costruzione della squadra di progetto
- gestione e sviluppo nel campo del turismo e del patrimonio culturali (itinerari culturali, festival culturali e altri prodotti del turismo culturale).

Durante i gruppi di lavoro si può chiedere ai partecipanti non solo di specificare i temi da affrontare in un corso di formazione, ma anche le tipologie di formazione da loro suggerite più idonee a rispondere alle sfide che essi si trovano ad affrontare, le loro esperienze (buone e / o cattive) con i corsi di formazione che hanno frequentato in precedenza - cosa ha funzionato bene, ecc.

## **Definizione degli obiettivi formativi**

In questa fase dovrebbero essere definiti i risultati attesi dalla formazione. Dovrebbe essere chiaro ai partecipanti (a tutti i gruppi di destinatari) quali conoscenze e quali abilità possono acquisire, ma anche come possono migliorare le proprie competenze dopo aver completato la formazione.

## **Sviluppo del corso di formazione**

Una volta definiti gli obiettivi, si dovrebbero scegliere soluzioni e metodi di formazione specifici in base ai contenuti, alle esigenze / preferenze emerse dai gruppi target e al numero previsto di partecipanti. In base a questi parametri il numero massimo di partecipanti può variare da 15 (nel caso workshop con coinvolgimento attivo dei partecipanti) a 30 persone (quando non è previsto alcun

<sup>5</sup> Maggiori informazioni sul coinvolgimento degli stakeholders e delle forme di collaborazione partecipata nel documento di Forheritage: "Buona gestione partecipata del patrimonio culturale - come coinvolgere il pubblico" (<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.1-GG-and-PG.pdf>)

ruolo attivo dei partecipanti ma la formazione consiste in un mero trasferimento di conoscenze).

Un consiglio<sup>6</sup>: utilizzare un modello per tutte le sessioni che compongono un percorso di formazione. Chiedere ai formatori di includervi tutte le informazioni più importanti, come gli obiettivi della sessione, i metodi di conduzione della formazione, i materiali e uno scenario della sessione, ovvero la durata, i rischi potenziali e le sfide a cui si vuole rispondere.

**Figura 2: esempio di modello per impostare gli obiettivi, i metodi e gli strumenti di formazione (realizzato nell'ambito del progetto Forget Heritage)**

Titolo della sessione di formazione:	
Formatori:	
Durata:	
Data / e della sessione di formazione:	
Luogo (indirizzo):	
Metodi e strumenti di formazione che saranno utilizzati:	
Tipo di partecipanti (per chi)	
Pubblica Amministrazione:	
Operatori ICC:	
Gestori dei progetti pilota:	
Una breve descrizione della sessione di formazione	

<sup>6</sup> Progetto Forget Heritage: Deliverable D.T2.2.1 - Modello di formazione transnazionale per la gestione di siti storici, Maggio 2018

(obiettivo, ambito, risultati attesi):	
Commenti aggiuntivi (non obbligatori):	

Quando si prepara un corso di formazione, si può optare sia per sessioni separate all'interno di un unico evento, sia per un approccio modulare. In quest'ultimo caso, la formazione dovrebbe durare al massimo tre giorni. Si raccomanda inoltre che ogni modulo abbia sessioni indipendenti, in quanto ciò consente ai partecipanti di sceglierne una o più da vari moduli, in base alle loro esigenze e al livello di preparazione.

## Promozione di un corso di formazione

La promozione dipenderà dall'evento stesso (ad esempio un seminario di un solo giorno oppure diverse sessioni pianificate in un periodo più lungo), dai gruppi target che si desidera raggiungere e dal budget disponibile. Può consistere in inviti inviati ai potenziali partecipanti tramite e-mail o nello sviluppo di un sito Web / pagina Web per l'evento, o ancora nello sviluppo di manifesti, volantini, pubblicità, ecc.

L'invito deve contenere tutte le informazioni sul corso di formazione (cosa, dove, quando, per chi, scadenza per l'iscrizione, quota - se prevista). Dovrebbe essere incluso anche un modulo di registrazione o un collegamento alla registrazione online.

## Materiali di formazione

In base ai gruppi di destinatari, al budget disponibile e alla tipologia di formazione (in loco o online), devono essere predisposti i materiali formativi. Potrebbero essere semplici copie di documenti o un opuscolo della formazione oppure, in caso di formazione online, potrebbero consistere in documenti PDF e / o dispense di presentazioni.

## Istruttori, mentori, formatori

Il successo di un corso di formazione e di ogni sessione dipende in gran parte dai formatori scelti. Essi devono avere una buona conoscenza ed esperienza nel campo di loro competenza, essere in grado di presentare gli argomenti in modo interessante e coinvolgente e di utilizzare strumenti di formazione moderni. Si raccomanda che i formatori abbiano familiarità con i documenti sviluppati in precedenza nell'ambito di un progetto, se la sessione di formazione è ad essi correlata, in modo che possano semplicemente continuare (e aggiornare) le attività e non ricominciare dall'inizio.

## Attrezzature necessarie

In accordo con i formatori, è utile preparare un elenco delle attrezzature che saranno necessarie per lo svolgimento del percorso formativo. Queste possono includere computer (verificare se sia necessaria la connessione a internet), proiettori, schermo e puntatore, microfoni, eventualmente una videocamera. Inoltre, possono essere utilizzati anche altri materiali: lavagna bianca e nera, penne e carta, lavagna a fogli mobili e pennarelli, post-it, ecc.

## Valutazione<sup>7</sup>

Decidere in anticipo quale metodo e strumento di valutazione si utilizzerà è molto importante fin dalle fasi preparatorie del corso. La scelta deve essere effettuata in base alle esigenze specifiche e dovrebbe essere redatto un modulo di valutazione corrispondente. Per ulteriori informazioni, vedere i punti 3.3 Attività post-evento e 6.3 Valutazione della formazione.

### 3.2. Attività del giorno

#### Preparazione della location

La preparazione di una location formativa e dei materiali di formazione per i partecipanti, l'elenco dei partecipanti aggiornato e stampato con anticipo e il controllo dell'attrezzatura disponibile sono azioni che garantiscono a una partenza buona e regolare del percorso di formazione.

<sup>7</sup> Per ulteriori informazioni, vedere 3.3 Attività post evento (valutazione).

## Realizzazione di attività di formazione

Il processo di formazione sarà condotto secondo le modalità di svolgimento concordate. Tuttavia, poiché la formazione è un processo dinamico, è importante essere flessibili e pronti per i cambiamenti in itinere. Esistono vari metodi di lavoro che potrebbero essere utilizzati a seconda degli obiettivi formativi<sup>8</sup>:

- **Trasferimento di conoscenze** - è utile quando i partecipanti necessitano di un'introduzione / preparazione generale per affrontare una sfida o un problema specifico (ad esempio conferenze, presentazioni, visite di casi studio presso i partner, ecc.)
- **Coinvolgimento dei partecipanti** - è utile quando i partecipanti necessitano di una collaborazione più stretta e quando gli obiettivi formativi includono il *team building* e l'*empowerment* (ad esempio discussioni in sottogruppi, mini-seminari e dibattiti, brainstorming, workshop pratici, presentazioni di buone pratiche, analisi di casi di studio, ecc.)
- **Avvio di processi di cambiamento** - è utile nel caso di professionisti o individui coinvolti congiuntamente in un progetto o quando i partecipanti devono generare autonomamente soluzioni e idee, sulla base di situazioni educative predisposte dal formatore (ad esempio: lavoro di gruppo moderato e volto allo svolgimento di specifici compiti, formazione interpersonale, revisione prima e dopo l'azione, coaching, mentoring, ecc.).

Punti chiave per la scelta di un metodo di formazione adeguato per partecipanti adulti:

- Deve essere orientato agli obiettivi, siccome ogni partecipante giunge alla formazione con le proprie conoscenze, esperienze e aspettative pre-esistenti, ed è focalizzato sul progetto (quindi non ha a disposizione molto tempo).
- La formazione deve essere pertinente e orientata all'obiettivo.
- È necessario tenere a mente che spesso si hanno brutte esperienze con precedenti corsi di formazione.

<sup>8</sup> Progetto Forget Heritage: Deliverable D.T2.2.1 - Transnational Training Model for Historical Sites Management, maggio 2018, pagina 20

## Documentazione fotografica dell'evento



Foto 1, 2: Workshop nell'ambito del progetto Forget Heritage, Ljubljana, 2018. Fonte: Archivio RRA LUR

### 3.3. Attività post-evento

#### Valutazione

La valutazione di ogni sessione di formazione e dell'intero processo è necessaria per capire cosa potrebbe essere migliorato in futuro. Dovrebbe essere svolta con tutte le persone coinvolte in qualsiasi fase della sessione di formazione: (1) il team organizzativo, (2) i partecipanti e (3) i formatori.

- (1) Team organizzativo: una discussione di *follow-up* dovrebbe essere fatta subito dopo l'evento di formazione, mentre le informazioni al riguardo e le impressioni sono ancora fresche. Si dovrebbe capire e condividere cosa è andato bene, cosa potrebbe essere migliorato nei futuri corsi di formazione e come.
- (2) Partecipanti: in base alle proprie esigenze è possibile scegliere il metodo di valutazione e lo strumento corrispondente per la valutazione della sessione o del corso di formazione. Potrebbe trattarsi di un questionario di valutazione distribuito immediatamente dopo la conclusione di ogni sessione e / o alla fine dell'evento, oppure potrebbe essere un questionario inviato via e-mail; in alternativa si possono intervistare i partecipanti o avviare una discussione di gruppo sui risultati. Le domande possono essere relative al contenuto, alla metodologia, magari anche alla location e può essere dato spazio per ulteriori commenti. (Il corso di formazione ha soddisfatto le aspettative? Quali conoscenze ha appreso? Le sue competenze sono migliorate? L'argomento / la presentazione / le attività sono state più o meno efficaci e perché? Cosa potrebbe essere migliorato nei futuri corsi di formazione?).

- (3) Formatori: si raccomanda di valutare la sessione o il corso di formazione anche con i formatori e le altre persone coinvolte dal percorso.

Il confronto tra le diverse opinioni dei vari gruppi che vi hanno partecipato può fornire utili punti di partenza per miglioramenti e / o modifiche necessarie nelle sessioni e nei corsi di formazione successivi.

## 4. Formazione online

Di fronte alla nuova situazione mondiale scaturita nel 2020 e a causa delle limitazioni note a tutti, diverse attività nella nostra vita quotidiana si stanno spostando online, ove possibile, come sostituzione temporanea degli incontri fisici. Questo vale anche per le attività di formazione. In questo capitolo si possono trovare alcuni suggerimenti e consigli su come organizzare in modo efficace le sessioni di formazione online.

Il 25 marzo 2020, il programma Interreg Europe ha organizzato un webinar<sup>9</sup> dal titolo "Suggerimenti per organizzare eventi online". Quasi 400 partecipanti vi si sono iscritti e, come mostrato di seguito (foto 3), è emerso che la maggior parte di essi, il 60%, aveva già avuto esperienze con riunioni / eventi online come partecipante mentre solo il 30% era stato anche organizzatore di webinar o incontri sul web. Le indicazioni fornite dal Segretariato Congiunto del programma Interreg Europe sui seguenti temi potrebbero quindi essere utili da consultare. Qui di seguito alcuni degli argomenti affrontati:

- Eventi online: le differenze fra webinar e riunioni online e le loro caratteristiche - dimensioni del pubblico, interazioni, ecc. (Foto 4-11).
- Raccomandazioni sulla durata di un evento e regole per una buona organizzazione ed efficienza.
- Indicazioni per la conduzione di un webinar, ad esempio messaggi chiave, ruoli del team organizzativo, interazione e coinvolgimento dei partecipanti, presentazioni e comunicazione sui social media.
- In conclusione sono forniti suggerimenti su strumenti online disponibili e risoluzione di problemi tecnici. È inoltre disponibile un elenco di possibili strumenti<sup>10</sup> per riunioni online e webinar, per metodi di lavoro collaborativi e interattivi, corredati di informazioni utili (descrizione, prezzo e siti web dove reperirli).

<sup>9</sup><https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8119/watch-our-webinar-on-online-meetings/>

<sup>10</sup>[https://docs.google.com/spreadsheets/d/12v88UF5fO4eRmhRJlwaW8xtkV2q\\_tAacNljO6GOhtpo/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/12v88UF5fO4eRmhRJlwaW8xtkV2q_tAacNljO6GOhtpo/edit#gid=0)

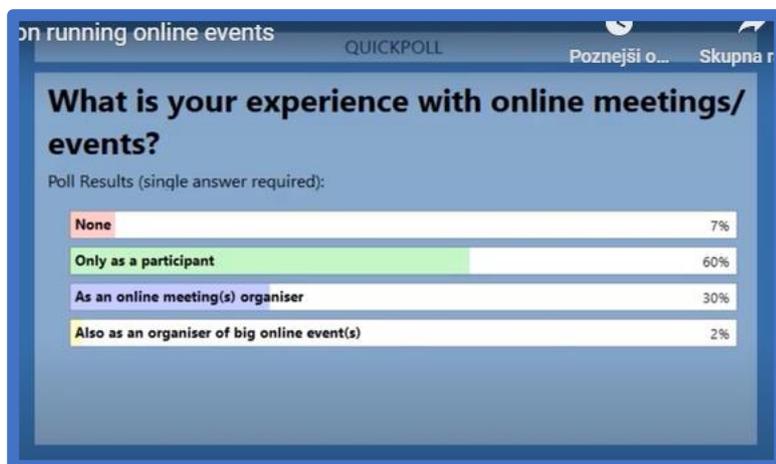


Foto 3: Sondaggio condotto durante il webinar del programma Interreg Europe, 25 marzo 2020



Foto 4: Differenza fra un webinar e una riunione online

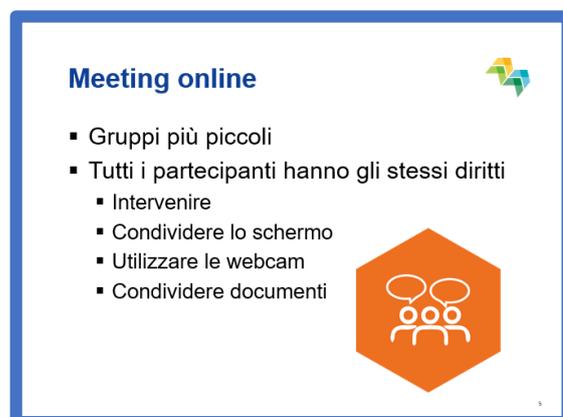


Foto 5: Gruppi più piccoli ma stessi diritti

### Linee guida per un meeting online

- Brevità ~ 1 ora
- Creatività
  - registrazioni
  - attività online
- Organizzazione ed efficienza
  - agenda
  - scaletta
  - responsabilità



Foto 6: Suggerimenti per un efficace incontro online

### Regole per un meeting online

- Concordare una serie di regole
  - Parlare apertamente oppure solo se chiamati a farlo
  - Webcam accese o spente
  - Silenziare i microfoni quando non si parla

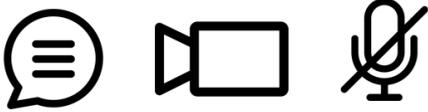


Foto 7: Regole necessarie per condurre un incontro online

### Progettare un webinar in 5 passi

1. Formulare tre messaggi chiave
2. Creare una semplice story board nella forma di post-it / sceneggiatura
3. Chiedersi "E ora?"
4. Scrivere la propria frase magica di introduzione
5. Progettare la forma di interazione

Foto 8: La progettazione di un webinar in 5 passi

### Webinar

- Gruppi più grandi
- Piccola squadra organizzativa
- Audience
  - ascoltatori attenti e attivi
  - Formulazione di domande
  - Convolgimento in quiz e test

Foto 9: Suggerimenti per un webinar online efficace

### È un lavoro di squadra



organizzatore presentatore relatore moderatore tecnici

Foto 10: Il team del webinar

### Linee guida per un Webinar

- Concordare ruoli e responsabilità
  - Chi gestisce le presentazioni
  - Chi attiva/disattiva le webcam
  - Come viene effettuata la condivisione dello schermo
  - Chi pone le domande



Icons made by Kiranshastry from www.flaticon.com

Foto 11: Il team del webinar e i suoi compiti

Il 12 maggio 2020<sup>11</sup>, si è tenuto un secondo webinar dal titolo "Incontri di progetto online" in cui sono state presentate esperienze pratiche sull'uso di strumenti online nell'ambito di incontri con le parti interessate, e corredate di suggerimenti su come trasferire un evento dalla forma in presenza alla forma online (ad esempio webinar, eventi finali). Sono inoltre stati presentati alcuni strumenti (ad esempio Zoom, Webex, MS Teams) unitamente a suggerimenti utili per organizzare un evento online di successo. Uno dei relatori ha condiviso alcune domande a cui rispondere per rendere più facile la scelta dello strumento più appropriato (foto 7). È stato anche preparato un elenco di strumenti online<sup>12</sup> con la loro descrizione, le caratteristiche, pro e contro e gli indirizzi web dove reperirli.



Foto 12: domande a cui è utile dare risposta nella scelta dello strumento migliore: è facile da usare, si integra con le tecnologie pre-esistenti, offre soluzioni che rispondono ai nostri bisogni, è affidabile e sicuro, quanto costa?

<sup>11</sup>[https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8523/tips-for-your-next-online-project-meeting/?no\\_cache=1&cHash=74565d50df57bc2ed7b996b624f1cd01](https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8523/tips-for-your-next-online-project-meeting/?no_cache=1&cHash=74565d50df57bc2ed7b996b624f1cd01)

<sup>12</sup> <https://4pdih.com/en/remote-productivity/>

## Remote productivity

In the times of COVID-19 (Coronavirus disease 2019), the only really effective measure to protect ourselves – and especially our vulnerable population – is (self) isolation. It makes sense to allow technology – where that's possible – to transfer our work to our homes. We compiled a list of simple and accessible tools from different areas of working life that can help you coordinate work and to create with your colleagues.



<b>Communication and cooperation</b>	<b>Solution</b> <b>MiTeam</b>
Joint document editing	<b>The solution offers</b> Real-time video conferencing and collaboration for businesses across time zones and geographies
Organising teams	
Remote desktop	<b>Description</b> A collaboration environment with integrated support for e-learning, live video streaming, virtual work environments for collaborative work, data storage and exchange. Integrated solution: audio and video communication + messaging + document exchange and management. Includes file storage space. Unlimited number of permanent collaboration rooms and unlimited number of participants in the room, according to the leased space. Includes a live video streaming channel (e.g., informing the public). Information and private data safety ensured in the EU Cloud or by setup in the subscriber's cloud. Enables remote meetings, screen share, meeting recordings, a possibility to connect to hall conference equipment. An option to a unified user log-in with the business user account.
Other	<b>Pros and cons</b> Local support. Integrators must be contacted to establish the environment.

Foto 13: un elenco di strumenti online preparato dall'Università di Ljubljana, Facoltà di Ingegneria Elettrica, partner del progetto CARPE DIGEM, <https://4pdih.com/en/remote-productivity/> (Maggio 2020)

Il programma Interreg Central Europe ha anche preparato alcuni documenti sugli eventi virtuali<sup>13</sup> con suggerimenti e ispirazioni per passare al digitale.

<sup>13</sup> <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/events/Virtualevents.html>

## 5. Buone pratiche e lezioni apprese

### 5.1. Buone pratiche

Le buone pratiche che proponiamo in questo documento sono per lo più tratte dai documenti visionati e dall'esperienza appresa durante i percorsi di formazione implementati a Ljubljana (giugno 2018), di cui si condividono nel seguito gli aspetti più rilevanti.

#### **BUONE PRATICHE:**

##### > **La formazione deve essere guidata da professionisti del settore**

Il professionista con molti anni di esperienza nel campo della conservazione e restauro di edifici del patrimonio culturale, e con conoscenza di tutte le fasi e dei processi necessari prima, durante e dopo la rivitalizzazione, è un relatore molto prezioso.

(Un esempio concreto) I corsi di formazione condotti da un professionista esperto hanno avuto un'eccellente risposta dei partecipanti. Sebbene tali sessioni di formazione fossero destinate principalmente al personale della PA, anche gli attori e gli operatori delle ICC vi hanno partecipato con grande interesse, poiché era stata data l'opportunità di ascoltare le reciproche esigenze e i problemi di ognuno. Inoltre, tutti i partecipanti hanno avuto la possibilità di visitare due edifici - uno appena restaurato e un secondo in attesa di interventi di restauro - e ascoltare esperienze derivanti dai complessi processi di restauro di un bene del patrimonio.

##### > **Organizzazione di corsi di formazione a moduli**

Un approccio modulare, con diverse sessioni per modulo, offre maggiore flessibilità ai partecipanti. I partecipanti più esperti possono così partecipare solo alle sessioni che apportano loro nuove conoscenze.

##### > **Livelli di formazione principiante e avanzato**

I principianti hanno bisogno di informazioni generali e di molti esempi pratici e ben esposti sulla gestione dei siti del patrimonio e su come condurre le attività, mentre gli operatori e i gestori delle ICC esperti hanno bisogno di conoscenze e soluzioni più specifiche per affrontare le loro sfide.

> **Combinazione di teoria e pratica**

Una combinazione di introduzione alla teoria e molte informazioni concrete, esempi stimolanti e buone / cattive pratiche seguite da una parte della formazione dedicata a "domande e risposte", in cui i partecipanti interagiscono direttamente con i formatori.

**ASPETTI DA TENERE IN CONSIDERAZIONE:**

> **Tempistica delle sessioni di formazione**

Gli organizzatori di corsi di formazione dovrebbero evitare il mese antecedente le vacanze estive, come ad esempio giugno, in quanto i settori pubblico e privato e le ONG devono concludere le loro attività prima della chiusura estiva. Inoltre, in alcuni paesi i dipendenti del settore pubblico devono usufruire dei giorni di ferie inutilizzate dell'anno precedente entro la fine di giugno, quindi ci sono meno possibilità di partecipare a diverse sessioni di formazione, nonostante l'argomento possa essere di loro interesse. L'organizzatore dovrebbe anche verificare se c'è la possibilità che si organizzino contestualmente altri eventi importanti nel settore, che potrebbero limitare la partecipazione.

> **Un grande timore di applicare il partenariato pubblico-privato (PPP)**

La paura del Partenariato Pubblico-Privato (PPP) esiste ancora nelle comunità e negli enti locali. È essenzialmente una questione politica legata ai decisori. Pertanto, un ulteriore lavoro sul PPP applicato al settore del patrimonio culturale e ai progetti di rivitalizzazione dovrebbe focalizzarsi sulla de-stigmatizzazione del PPP come attività corruttiva. La de-stigmatizzazione potrebbe essere effettuata anche attraverso le sessioni di formazione e con l'acquisizione di maggiori conoscenze sull'argomento da parte dei partecipanti.

## 5.2. Lezioni apprese

Sulla base dei documenti di progetto analizzati precedentemente, gli aspetti che compongono un denominatore comune sono i seguenti:

### Migliorare le conoscenze sulle forme di PPP

È necessario migliorare la consapevolezza all'interno del settore pubblico e di quello privato sui potenziali benefici del PPP in ambito culturale e in collaborazione con le ICC. (Bisogna prestare attenzione alla preparazione e alla firma di contratti veramente validi, poiché entrambi i settori per natura perseguono obiettivi diversi.)

I progetti esaminati (menzionati nell'introduzione) trattavano alcune forme di collaborazione pubblico-privato e hanno evidenziato dubbi e incertezze sul PPP, soprattutto all'interno dei progetti pilota<sup>14</sup>. Per questo motivo, durante le sessioni di formazione si è scelto di dare maggiore spazio proprio all'introduzione della politica di PPP - questioni legali ed economiche affrontate, portando ad esempio alcuni casi nazionali, immagini e spiegazioni, dove disponibili. Si deve tener presente che la cooperazione transnazionale e la condivisione di esperienze possono essere un grande vantaggio in tal senso e possono contribuire a fare dei passi avanti, sebbene ovviamente le esperienze debbano poi sempre essere adattate rispetto a ciascun contesto locale (soprattutto dal punto di vista normativo).

### Livello di formazione di base e avanzato

Gli argomenti di formazione dovrebbero essere personalizzati, sia per principianti sia per esperti. Anche il vocabolario/ la lingua usati e l'approccio dovrebbero essere adattati ai diversi gruppi target a cui la formazione si rivolge.

È più importante includere livelli diversi di formazione, che non personalizzare il percorso formativo soltanto rispetto a degli specifici destinatari. Nella nostra esperienza, il personale della PA, gli operatori delle ICC e i gestori di Progetti Pilota hanno mostrato il loro interesse per tutti i workshop, non solo per quelli appositamente progettati per loro. È stata un'esperienza di successo e preziosa per tutti, poiché hanno imparato a conoscere la "lingua" degli altri e hanno acquisito una comprensione più profonda delle esigenze degli altri gruppi.

<sup>14</sup> Maggiori informazioni sui progetti pilota nel documento ForHeritage: "Elementi trasferibili dei progetti pilota di rivitalizzazione del patrimonio culturale" (<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.2-Pilot-projects.pdf>)

## Istruttori - professionisti nel loro campo

I seminari / corsi di formazione dovrebbero essere condotti da formatori professionisti nel loro campo che sappiano anche come adeguare la spiegazione degli argomenti ai gruppi target. È meglio preferire una presenza limitata di esperti teorici a favore dei professionisti, che presentano casi reali (quotidiani).

Avere un buon team di esperti provenienti da diversi settori è fondamentale, poiché viene data ai partecipanti la possibilità di approfondire i dettagli con vari professionisti. Inoltre, è fondamentale affrontare una serie abbastanza completa di argomenti relativi alla gestione quotidiana dei siti del patrimonio culturale, utili per porre le basi per future attività imprenditoriali.

Poiché il settore del patrimonio culturale ha dovuto affrontare molte sfide principalmente dovute alla mancanza di risorse pubbliche e private, i corsi di formazione<sup>15</sup> sugli strumenti finanziari sarebbero molto pertinenti e molto apprezzati da vari gruppi di destinatari. Sebbene impegnativo, è importante costruire una terminologia comune, condividere lo stesso significato del vocabolario usato e facilitare il dialogo tra PA e intermediari finanziari, se si includono questi ultimi nel programma di formazione.

## Importanza della misurazione dell'impatto

La misurazione dell'impatto è una questione importante, poiché i vari stakeholder vorrebbero sapere in che misura una determinata azione / progetto / progetto pilota influisce sui cambiamenti nella società e se genera rispettivamente benefici economici e / o sociali.

Uno dei documenti di ForHeritage sulla valutazione dell'impatto<sup>16</sup> ha l'obiettivo di fornire alcune linee guida per la misurazione dell'impatto dei progetti nel settore del patrimonio culturale, poiché l'impatto previsto è anche correlato agli aspetti finanziari e all'attrattiva dei progetti di fronte agli investitori che potrebbero supportarli. Lo strumento risponde alle seguenti domande: cosa?, perché?, come?, chi? e quando?

<sup>15</sup> Maggiori informazioni sugli strumenti finanziari nel documento ForHeritage: "Strumenti e schemi finanziari innovativi per il patrimonio culturale" (<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf>)

<sup>16</sup> Maggiori informazioni sulla valutazione dell'impatto nel documento ForHeritage: "Valutazione dell'impatto dei progetti del patrimonio culturale" (<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.6-Impact-assessment.pdf>)

## 6. Struttura della formazione, agenda, valutazione della formazione - esempi e consigli pratici

### 6.1. Struttura della formazione

In RESTAURA, FORGET HERITAGE e IFISE sono state utilizzate diverse tipologie di percorso formativo, nello specifico:

- > Laboratori pratici ed esercitazioni
- > Lezioni / presentazioni con successiva discussione
- > Analisi di casi studio o di buone pratiche
- > Brainstorming / lavori concettuali di gruppo
- > Visite di casi studio
- > Consulenza e coaching

**Tabella 1: Un esempio di struttura di un workshop**

STRUTTURA DEL WORKSHOP		
09:00-09:15	Registrazione	
09:15- 09:30	Accoglienza	Introduzione al progetto RESTAURA e ai partner del progetto
09:30-11:15	Stato e quadro giuridico del PPP	Uno (o due) relatori del settore pubblico o privato  Presentazione di base del modello PPP in IBHRP + analisi di caso studio
11:15-11:30	Pausa caffè	
11:30-13:00	Aspetti economici e finanziari del PPP	Uno (o due) relatori del settore pubblico o privato + analisi di caso studio

13:00-14:00	Pranzo	
14:00-14:20	Aspetti pubblici della salvaguardia del patrimonio culturale	
14:20-14:40	Presentazione di possibili fonti di finanziamento per l'implementazione di forme di PPP in ambito culturale (ad esempio fondi UE, banche di investimento nazionali, investitori privati, ecc.)	
14:40-15:10	Introduzione allo strumento web sviluppato dal progetto a supporto degli interessati (presentazione di base delle funzionalità chiave, simulazione pratica dell'helpdesk, ecc.)	Personalmente o tramite una chiamata Skype, in cui il fornitore presenta lo strumento e spiega come usarlo
15:10-15:15	Conclusione	
15:15-15:30	Valutazione	Compilazione dei questionari

Fonte: progetto RESTAURA: Deliverable D.T4.3.7 - Documentazione del materiale del workshop (transnazionale), versione 3, marzo 2018

**Tabella 2: un esempio di un programma di formazione della durata di 3 giorni**

ESEMPIO DI PROGRAMMA DI FORMAZIONE

<p>1 ° giorno di formazione</p> <p>Referenti della Pubblica Amministrazione e gestori dei siti del patrimonio culturale</p>	<p>Sessione 1: Incontro concettuale tra formatori, coordinatori ed esperti (combinando attività di progetto, progetti pilota e un corso di formazione).</p> <p>Sessione 2: Creazione e gestione di programmi urbani integrati volti alla rivitalizzazione sociale, alla tutela del patrimonio, allo sviluppo dell'imprenditorialità nel campo della cultura e delle industrie creative.</p>
---	---

<p>2 ° giorno di formazione</p> <p>Gruppi di iniziativa locale e un ampio team di persone coinvolte nella Cooperazione Pubblico-Privato per la gestione di edifici storici, soggetti in cerca di occasioni di formazione sull'argomento</p>	<p>Sessione 3: Una conferenza / dibattito in apertura della giornata della sessione di formazione tenuta da un esperto noto al pubblico.</p> <p>Sessione 4: Momento libero di discussione: la valorizzazione del patrimonio culturale attraverso l'utilizzo nel settore culturale e creativo contemporaneo.</p> <p>Sessioni parallele 5 e 6: Un seminario con il metodo del Design Thinking, legato allo sviluppo delle principali problematiche relative alla cooperazione pubblico-privata per la gestione di strutture storiche pubbliche/workshop sul Placemaking durante la preparazione delle attività.</p> <p>Sessione 7: Analisi di gruppo di buone pratiche con ospiti esperti (analisi di progetti locali, analisi di pratiche esterne).</p> <p>Sessione 8: Gestione dei beni del patrimonio culturale: una sessione di formazione per un gruppo di coordinatori responsabili nella cooperazione pubblico-privato per la gestione di progetti di strutture storiche e di stakeholder (amministrazione pubblica, istituzioni ambientali e partner).</p>
<p>3 ° giorno di formazione</p> <p>Soggetti e organizzazioni specifici che desiderano incrementare la propria conoscenza sullo sviluppo e sulle attività delle CCI nell'ambito del patrimonio culturale come risorsa</p>	<p>Sessioni parallele 9 e 10: Incubazione di una nuova impresa, supporto per principianti, <i>empowerment</i> di iniziative, modelli e piani aziendali e per la costruzione di una strategia di avvio di un'attività imprenditoriale.</p> <p>Sessioni parallele 11 e 12: Sviluppo di prodotti attraverso l'utilizzo del patrimonio culturale inteso come risorsa; promozione e marketing di una nuova sede (ad es. un centro creativo, fab-lab, centro d'arte o cultura).</p>

Fonte: progetto Forget Heritage, Deliverable D.T2.2.1 - Transnational Training Model for Historical Sites Management, maggio 2018

**Tabella 3: Esempio di un programma di formazione a moduli distinti**

**Modulo di formazione 1 - Investimenti a impatto sociale: combinazione di risultati dal punto di vista sociale e del ritorno finanziario**

GIORNO	MACROTEMA	ARGOMENTI
Giorno 1 (mezza giornata)	Conoscere l'ecosistema dell'Impact Investing	Glossario Innovazione sociale nella Pubblica Amministrazione Principali attori e strumenti per la Pubblica Amministrazione Il quadro normativo per l'economia sociale (sessioni parallele per partecipanti spagnoli e italiani)
Giorno 2	Plasmare l'approccio degli investitori rispetto all'operazione	Definizione del ruolo dell'investitore nella mappa dell'Impact Investing Valutazione dell'impatto sociale e pratica dell'Impact Investing
Giorno 3	Implementazione e gestione dell'Impact Investing	Finanza d'impatto per organismi intermedi: quali possibilità nell'ecosistema dell'Impact Investing? Il quadro giuridico europeo per la finanza sociale Il processo di investimento: accordi, fonti, dovuta diligenza e gestione
Giorno 4 (mezza giornata)	Sfide e opportunità sul campo	Case History 1: investitori pubblici Case History 2: incubatore sociale Case History 3: fondo ad impatto

Fonte per tutti i moduli di formazione (1-4): Progetto IFISE, Deliverable D.T2.1 - Definizione di uno schema di formazione replicabile per il capacity building, rivolto alle Autorità di Gestione e agli Enti Intermedi, per l'implementazione di FI innovativi per l'economia sociale, 2019

**Modulo di formazione 2 - Uso innovativo degli strumenti finanziari per  
l'economia sociale: Equity, Venture e strumenti ibridi**

GIORNO	MACROTEMA	ARGOMENTI PRINCIPALI
Giorno 1 (mezza giornata)	Impact Investing in pratica	Esperienza pratica presentata da una start-up e da un Impact Fund Manager
Giorno 2	L'approccio europeo agli strumenti finanziari e all'Impact Investing Fondo di Equity	Il ruolo e lo strumento della BEI Equity and Funds La prospettiva del FEI Equity sociale orientata
Giorno 3 (mezza giornata)	Fondi di Venture Pratica innovativa all'interno dei fondi SIE	Capitale di Venture per promuovere la crescita delle PMI Caso di studio sullo strumento finanziario per l'auto-imprenditoria (Lituania nell'ambito del FSE)

**Modulo di formazione 3 - Strumenti finanziari innovativi, per l'economia  
sociale**

GIORNO	MACROTEMA	ARGOMENTI PRINCIPALI
Giorno 1 (mezza giornata)	Strumento finanziario a fini sociali	Il ruolo del microcredito e il real case impact project
Giorno 2	Strumento basato sui risultati Strumento pubblico per l'impatto sociale	SIB: l'esperienza di un professionista e la prospettiva dell'istituzione europea Crowdfunding di Equity Strumento pubblico per la finanza sociale: esperienza dell'FSE
Giorno 3 (mezza giornata)	Quadro giuridico EASI	Normativa pubblica e private per gli SF nello strumento finanziario del regolamento di ESIF: garanzia EASI

**Modulo di formazione 4 - Regolamentazione degli Aiuti di Stato e strumenti finanziari nell'ambito del FESR e dell'FSE**

GIORNO	MACROTEMA	ARGOMENTI PRINCIPALI
Giorno 1	Introduzione agli strumenti finanziari con impatto sociale e riferimento ai regolamenti sugli Aiuti di Stato	Vincoli posti dagli Aiuti di Stato Il ciclo di vita degli Strumenti Finanziari Il caso del Social Impact Fund in Sardegna
Giorno 2	Aiuti di Stato nella pratica	Aiuti di Stato a diversi livelli Test di mercato Servizio di interesse generale (focus sui servizi sociali) Calcolo degli Aiuti di Stato Focus sulla garanzia
Giorno 3	Rispetto degli Aiuti di Stato	Diverse forme di rispetto Caso studio Gruppo di lavoro interattivo sul caso studio di Equity e quasi-Equity socialmente orientata nei diversi stati membri

## 6.2. Agenda

Nel progetto IFISE sono stati identificati quattro (4) moduli principali. Ogni modulo ha avuto sessioni separate e indipendenti.

Un approccio modulare consente ai partecipanti di scegliere una o più sessioni da vari moduli o uno o due moduli, in base alle proprie esigenze e al livello di conoscenza pregresso. Permette inoltre di ridisegnare la durata e / o le sessioni di formazione, a seconda del proprio budget e / o delle esigenze specifiche.

Figura 3: Agenda formativa - Argomenti e settimane / moduli



Fonte: progetto IFISE, Deliverable D.T2.1 - Definizione di un programma di formazione replicabile per il capacity building, rivolto ad Autorità di Gestione e Organismi Intermedi, per l'implementazione di FI innovativi per l'economia sociale, 2019

### 6.3. Valutazione della formazione

Se si desidera ottenere informazioni importanti dai partecipanti su ogni corso di formazione, un modulo di valutazione dovrebbe contenere domande sia sul contenuto e sulla metodologia. Sarebbe bene dare loro spazio anche per commenti aggiuntivi, eventualmente anche sulla sede / sul catering / sull'organizzazione della formazione.

Di seguito viene presentato un esempio che elenca le domande più pertinenti da porre ai partecipanti, ma anche ai formatori, per ottenere il loro feedback al termine della formazione.

Tabella 4: Principali questioni rilevanti per la valutazione della formazione

PRINCIPALI QUESTIONI RILEVANTI PER LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE	
La reazione dei partecipanti alla formazione	<p>In che modo i partecipanti possono valutare la formazione?            È stata erogata in modo efficiente?            Qual è l'opinione dei partecipanti riguardo ai formatori?            Come valutano l'utilità della formazione?            Punti di forza e debolezza della formazione.</p>
Risultati della formazione conoscenze e abilità (competenze acquisite)	<p>Quali conoscenze e abilità sono state acquisite?            I partecipanti alla formazione valutano positivamente la dimensione pratica della formazione in termini di compiti, sfide e attività pianificate?</p>
Valutazione dell'implementazione delle competenze acquisite (risultati in azione)	<p>I partecipanti alla formazione utilizzano le competenze acquisite durante la formazione nelle attività pratiche relative all'implementazione di una loro impresa o di un loro progetto?</p>
Valutazione del formatore	<p>Quali modifiche possono essere apportate al programma di formazione?            Quali sono state delle buone soluzioni e cosa invece si è rivelato inefficace o problematico?            Qual è l'opinione del formatore sul gruppo dei partecipanti?</p>

Fonte: progetto Forget Heritage, Deliverable D.T2.2.1 - Transnational Training Model for Historical Sites Management, maggio 2018

## 6.4. Suggerimenti pratici

Poiché l'intento del documento è quello di semplificare l'organizzazione delle sessioni di formazione, ecco alcuni suggerimenti pratici. Sono validi indipendentemente dall'approccio scelto o dalla durata della formazione.

**Tabella 5: Suggerimenti pratici nella scelta di un approccio modulare**

FORMATO	<p>Moduli indipendenti</p> <p>L'utilizzo di moduli indipendenti interconnessi consente un'immersione profonda nella tematica e consente una maggiore flessibilità ai partecipanti per personalizzare la formazione in base alle proprie conoscenze e ai propri interessi di base.</p>
PROGRAMMA	<p>Min 2 giorni per Modulo</p> <p>Max 3 giorni per Modulo</p>
PARTECIPANTI	15-25 max
LOCATION	<p>Sala a forma a U o tavoli rotondi per favorire l'interazione e consentire anche laboratori paralleli</p> <p>Proiettore</p> <p>Lavagna</p> <p>Wifi</p>
AGENZIE DI FORMAZIONE	<p>I fornitori selezionati per l'organizzazione della formazione dovrebbero avere le seguenti tre caratteristiche principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esperienza nella fornitura di formazione e corsi;</li> <li>- Conoscenza dei diversi aspetti e attori all'interno della tematica individuata (vedi riquadro sottostante);</li> <li>- Possibilità di coinvolgere relatori internazionali.</li> </ul> <p>Durante la formazione, i fornitori dovrebbero prevedere un tutor in presenza che svolga la funzione di connettore dei diversi interventi e che tiri le somme delle varie sessioni.</p>
ORATORI	<p>Dovrebbero essere previsti profili diversificati dei vari relatori, scelti in base al contenuto dei moduli:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uno o più esperti (provenienti da istituzioni accademiche o pubbliche / private di rilievo) per definire il taglio dell'incontro e animare la discussione</li> <li>- professionisti, in base ai contenuti dei moduli (vedere il riquadro sotto), in particolare:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Social Impact Investing: professionisti che lavorano come intermediari in diverse fasi dell'ecosistema di Impact Investing e che possono presentare metodologie realisticamente impiegate nel loro settore e analizzare casi studio</li> <li>• Strumenti finanziari: professionisti sia provenienti dal mercato dell'offerta e della domanda sia intermediari / investitori finanziari</li> </ul> </li> <li>- Aiuti di Stato: professionisti provenienti dagli Ufficio Legali delle istituzioni; - Autorità di Gestione e loro consulenti</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Testimonial” che presentano le proprie case history</li> <li>- Rappresentanti delle istituzioni finanziarie europee e internazionali.</li> </ul>
FOCUS	<p>Combinare due dimensioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internazionale, per fornire ispirazione e networking a un livello più alto</li> <li>- Nazionale e regionale, per fornire spunti utili all'implementazione di strumenti finanziari adeguati, meglio allineati al contesto locale</li> </ul>
APPROCCIO	<p>Pratico, con seminari e un approccio orientato alla situazione reale e concreta.</p> <p>Si suggerisce l'uso di tecniche e moduli di facilitazione avanzati (come: formazione con istruttore al World Cafè; Giochi di ruolo) per migliorare l'interazione, massimizzare i risultati, raccogliere tutti gli output e riportare i risultati in documenti riassuntivi. In particolare, il gioco di ruolo è utile se i partecipanti devono comprendere il punto di vista di specifici attori coinvolti nell'attuazione degli strumenti finanziari (intermediari finanziari, autorità di gestione). Questo tipo di lavoro di gruppo vede tipicamente l'alternanza di momenti esplicativi, con esercizi di gruppo nell'ambito del gioco di ruolo, che possono essere realizzati con l'ausilio di materiale cartaceo.</p> <p>Instructor-Led Training - approccio formativo tradizionale di tipo <i>top-down</i> guidato da docenti e istruttori, nel quale gli utenti pongono domande e ottengono risposte in tempo reale, direttamente dalla fonte. Gli istruttori assumono anche il ruolo di facilitatori, competenti ed esperti nella materia di apprendimento, ma anche con un'elevata capacità di fornire conoscenze agli studenti.</p> <p>Gli istruttori conducono corsi di formazione in aula nella modalità di seminari interattivi.</p> <p>World Cafè e Knowledge Cafè aiutano l'intero pubblico a concentrarsi su 2-5 temi specifici: tutti i partecipanti discutono e trovano soluzioni per gli stessi problemi lavorando in gruppi su 2-5 sessioni, discutendo da 2 a 5 domande su temi predeterminati. Questa metodologia può essere utile per ottenere una comprensione più approfondita di tematiche sfaccettate come l'Impact Investing.</p>

Fonte: progetto IFISE, Deliverable D.T2.1 - Definizione di un programma di formazione replicabile per il capacity building, rivolto ad Autorità di Gestione e Organismi Intermedi, per l'implementazione di FI innovativi per l'economia sociale, 2019

## 7. Indicazioni per approfondimenti

- Definition of a replicable training scheme for capacity building, addressed to Managing Authorities and Intermediate Bodies, for the Implementation of innovative FIs for the Social Economy (2019); <https://www.finpiemonte.it/Ifise-project/ifise-project-deliverables>
- European Union, FI-Compass MRA initiative: IFISE project; <https://www.finpiemonte.it/Ifise-project>
- Documenti del progetto ForHeritage, Interreg Central Europe: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/ForHeritage.html>
- Guidelines for transnational project partners meetings (D.T4.1.1, v.2, 2017; O.T4.1), Interreg Central Europe: RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (internal doc)
- International Council on Archives, Section of Records Management and Archival Professional Associations (2010): Organising Training Workshops and Seminars: Guidelines for Professional Associations
- Interreg Central Europe, FORGET HERITAGE project; <http://www.forgetheritage.eu>
- Interreg Central Europe: RESTAURA project; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html>
- Interreg Central Europe: Virtual Events - Tips and inspirations for going digital; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/events/Virtualevents.html>
- Interreg Europe: webinar Tips on running online events (25 March 2020), <https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8119/watch-our-webinar-on-online-meetings/>
- Interreg Europe: webinar Project meeting online, Tips for your next online meeting (12 May 2020);  
[https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8523/tips-for-your-next-online-project-meeting/?no\\_cache=1&cHash=74565d50df57bc2ed7b996b624f1cd01](https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8523/tips-for-your-next-online-project-meeting/?no_cache=1&cHash=74565d50df57bc2ed7b996b624f1cd01)
- Interreg Europe: List of online tools used by Interreg Europe project partners (updated on 24 March 2020), [https://docs.google.com/spreadsheets/d/12v88UF5fO4eRmhRJlwaW8xtkV2q\\_tAAcNljO6GOhtpo/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/12v88UF5fO4eRmhRJlwaW8xtkV2q_tAAcNljO6GOhtpo/edit#gid=0)

- Kavaš D., Murovec N. (2016): Methodological Guidelines for Collection of Best Practices (D.T1.1.1), Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; Transnational Public-Private-Partnership Concept (2011) mentioned (internal doc)
- Methodological Guidelines for Collection of data for training needs assessment (D.T2.1.1) and Reports on local training needs (D.T2.1.2), Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE (internal doc)
- Output factsheet: Training (O.T4.1., 2019; HR, SK, SL, PL), Interreg: Central Europe: RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (internal doc)
- Reina C.C., Ortiz R.G.A., Unger B. (2003, English translation 2005): Organising and Running Workshops, A Practical Guide for Trainers
- Set-up of an in-class training addressed to project partners (D.2.2, 2019), European Union, FI-Compass MRA initiative: IFISE project (internal doc)
- Transnational Report on Common Training Needs (D.T2.1.3, v.2, 2018), Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE
- Transnational Training Model for historical sites management (D.T2.2.1, 2018; O.T2.2.1), Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/Transnational-Training-D.T2.2.1-eng.pdf>
- Workshop material documentation (D.T4.3.7, v.3, 2018; transnational; O.T4.1), Interreg: Central Europe: RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (internal doc)

## 8. Appendice

### 8.1. Benchmark di seminari e materiali di formazione

La tabella seguente potrebbe essere d'aiuto prima di iniziare a organizzare una sessione di formazione. Da questa tabella è infatti possibile ottenere alcune informazioni su questioni rilevanti, come: le diverse forme di Cooperazione Pubblico-Privato, gli obiettivi, i contenuti (parte soft / programmi / gestione quotidiana; infrastruttura / ristrutturazione) e i gruppi target di una formazione.

Tabella 6: benchmarking di workshop e materiali di formazione

Progetto analizzato / seminario e materiali di formazione	RESTAURA <sup>17</sup>	FORGET HERITAGE <sup>18</sup>	IFISE <sup>19</sup>
Diverse forme di Cooperazione Pubblico-Privato  (enfasi principale nel progetto)	PPP => modello finanziario  (rivitalizzazione dei siti del patrimonio culturale => individuazione delle fasi del processo)	PPC => modello di gestione  (contenuto => un programma triennale di gestione del patrimonio culturale; solo una parte minore per opere infrastrutturali)	PPP => modello finanziario  (implementazione di strumenti finanziari innovativi - SF - per l'economia sociale => come usarli o come riprogettare strumenti tradizionali nell'ottica di generare un impatto sociale)
Target di utenti (per chi?)	Per il settore pubblico: autorità pubbliche locali  (principalmente Comuni ed enti locali)	Per il settore pubblico e privato, nonché per le ONG: personale della PA (proprietari di edifici del patrimonio culturale), operatori delle ICC e manager dei progetti pilota	Per il settore pubblico: autorità di gestione (AdG) e organismi intermedi (OI)  (i partecipanti erano anche esperti con un background in temi di innovazione e competitività, esperti nella progettazione e implementazione di strumenti finanziari e decisori politici regionali)
Gli obiettivi principali di un workshop o di un	Acquisire una conoscenza approfondita delle	Migliorare le competenze e le capacità manageriali di entrambi i settori per l'uso	Fornire una panoramica sull'insieme degli strumenti finanziari che

<sup>17</sup> More info about the project: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html>

<sup>18</sup> More info about the project: <http://www.forgetheritage.eu>

<sup>19</sup> More info about the project: <https://www.finpiemonte.it/Ifise-project>

<p>corso di formazione</p>	<p>forme di PPP per sviluppare meglio i quadri normativi e per gestire i progetti.</p> <p>Essere provvisti di molteplici esempi concreti di progetti reali e fornire una comprensione di come massimizzare il loro successo affrontando i problemi che potrebbero provocare un loro fallimento.</p> <p>Acquisire strumenti e strategie specifici per riformare le istituzioni locali, regionali e nazionali nell'ottica di facilitare i PPP nei loro paesi d'origine.</p>	<p>sostenibile del patrimonio culturale.</p> <p>Creare nuove competenze per consentire agli operatori delle ICC di rivitalizzare edifici storici abbandonati e di gestirli in modo più efficiente.</p> <p>Sostenere la competitività e l'occupazione, a livello regionale e locale, e supportare la pianificazione strategica dello sviluppo professionale del personale in linea con le esigenze individuali e gli obiettivi organizzativi.</p>	<p>potrebbero essere applicati al settore dell'economia sociale.</p> <p>Contribuire allo sviluppo di uno studio di fattibilità nelle regioni partner del progetto IFISE, per la messa a punto di alcuni strumenti innovativi (es. un Impact Bond Sociale e un Impact Investment Fund) specificatamente con l'utilizzo dei Fondi Strutturali.</p> <p>Aumentare l'offerta di Strumenti Finanziari (SF) per gli attori che operano nel vasto campo dell'economia sociale e che (normalmente) hanno un accesso limitato agli SF offerti dalle banche private, utilizzando finanziamenti pubblici per fare leva sui fondi privati e prendendo i parametri di impatto sociale come un punto di riferimento.</p>
<p>Argomenti principali delle sessioni di formazione</p>	<p>Cos'è il PPP? Dove i proprietari di siti del patrimonio culturale possono reperire i fondi per la rivitalizzazione degli edifici? Come utilizzare l'approccio PPP nella rivitalizzazione del patrimonio?</p>	<p>Dove ottenere fondi per: (1) l'attuazione di progetti negli edifici del patrimonio culturale, (2) la manutenzione degli edifici, (3) l'adattamento degli interni degli edifici alle esigenze dei progetti. Inoltre, questioni legali, gestione di patrimonio culturale e HR, marketing, comunicazione con vari stakeholder, promozione ...</p>	<p>Acquisizione delle competenze necessarie per sviluppare analisi di fattibilità o strumenti finanziari innovativi ai sensi del regolamento sui fondi SIE.</p>
<p>Preparazione: fasi che portano a un corso di formazione / struttura di un workshop</p>	<p>Esigenze (legali e / o finanziarie) di entrambi i settori</p> <p>Valutazione (stato e quadro giuridico, aspetti economici e finanziari del PPP, ecc.)</p> <p>Progettazione</p> <p>Sviluppo dei contenuti</p>	<p>Diagnosi dei fabbisogni formativi: un questionario online (per il personale della PA e operatori ICC)</p> <p>Discussione con focus group con operatori della PA e delle ICC</p> <p>Identificazione delle esigenze locali (sulla base dei due passaggi precedenti, modelli disponibili)</p>	<p>"Fase di indagine" preliminare =&gt; necessaria una buona comprensione dell'ecosistema sociale e dell'investimento a impatto (accesso alle finanze, investimento a impatto sociale)</p> <p>Identificazione degli SF da indagare</p> <p>Preparazione di un programma di formazione - 4 moduli con diverse sessioni indipendenti (sessioni</p>

Metodi	Programmi di formazione su misura per 3 gruppi target	teoriche e pratiche con domande e risposte)
Valutazione	Valutazione di ogni sessione di formazione da parte dei partecipanti	

## 8.2. Tematiche delle sessioni di formazione condotte

Tabella 7: argomenti che sono stati implementati in tutti e tre i progetti

	RESTAURA	FORGET HERITAGE	IFISE
Modello di partnership organizzativa  (enfasi principale nel progetto)	PPP => modello finanziario  (rivitalizzazione dei siti del patrimonio culturale => individuazione delle fasi del processo)	PPC => modello di gestione  (contenuto => un programma triennale di gestione del patrimonio culturale; solo una parte minore per opere infrastrutturali)	PPP => modello finanziario  (implementazione di strumenti finanziari innovativi - SF - per l'economia sociale => come usarli o come riprogettare strumenti tradizionali nell'ottica di generare un impatto sociale)
<b>ARGOMENTI delle sessioni di formazione</b>			
Fonti di finanziamento	Finanziamento per il restauro - dove il settore pubblico può trovare le risorse finanziarie private (per le infrastrutture, e non per la gestione quotidiana)	Raccolta fondi e finanziamento delle attività	Conoscenza sugli investimenti con impatto sociale, es: mercato, strumenti, impatto, politiche  Strumenti finanziari innovativi, es. equity, venture & strumenti ibridi, bonds, PPP, Aiuti di Stato, ecc.
Gestione	Introduzione al PPP - questioni legali ed economiche (quadro)	Gestione e imprenditorialità  Attività di pianificazione e programmazione, visione strategica, programmazione	

		<p>Partenariato, cooperazione, PPP</p> <p>Turismo e gestione del prodotto</p> <p>Condurre esami e valutazioni</p>
Patrimonio culturale	Aspetti pubblici della salvaguardia del patrimonio culturale	<p>Gestione e tutela del patrimonio e dei monumenti e gestione della cultura</p> <p>Condurre esami e valutazioni</p>
Rivitalizzazione	Come utilizzare l'approccio PPP nella ricostruzione del patrimonio culturale?	<p>Pianificazione urbana, pianificazione del territorio, rivitalizzazione sociale</p> <p>Inclusione e partecipazione sociale</p>
Comunicazione & PR		Comunicazione, marketing, PR, advocacy