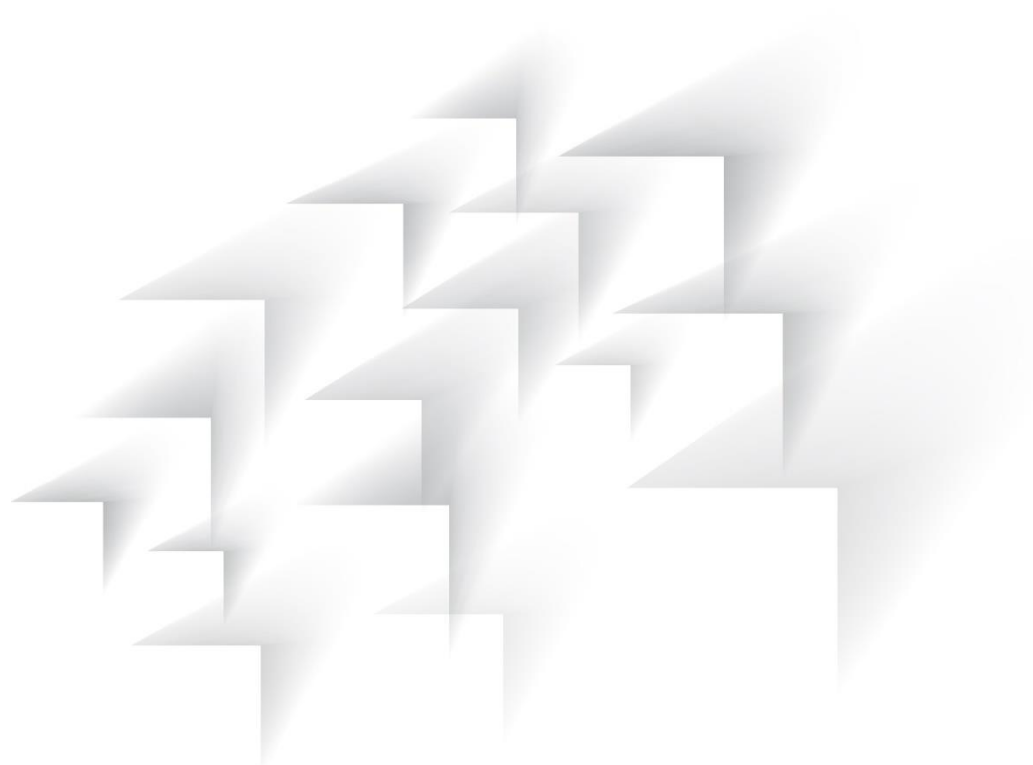




MANAGEMENT MANUAL

MANUALE DI GESTIONE

D.T1.3.1





Sommario

1. Introduzione	1
1.1. L'importanza della valorizzazione dei siti storici	1
1.2. Scopo di questo manuale	1
1.3. Riferimento alle Best practice	1
1.4. Metodologia e struttura	2
2. Approcci di rivitalizzazione partecipata	2
2.1. Introduzione	2
2.1.1. Le finalità della rivitalizzazione del patrimonio culturale pubblico	2
2.1.2. Soggetti coinvolti	3
2.2. Le sfide	3
2.2.1. La cooperazione	3
2.2.2. Capacity building	4
2.2.3. Il supporto amministrativo	4
2.2.4. Il coinvolgimento pubblico	5
3. Accordi e contratti	6
3.1. Introduzione	6
3.2. Le sfide	6
3.2.1. I ruoli	6
3.2.2. La cooperazione pubblico-privato	7
3.2.3. Le tipologie di contratto	7
3.2.4. Diritti, Doveri, Compiti, Rischi e Responsabilità	8
4. Management Model	8
4.1. Introduzione	8
4.2. Le sfide	9
4.2.1. Stabilire gli obiettivi	9
4.2.1.1. Quale valore aggiunto volete apportare?	9
4.2.1.2. Quali metodi potete utilizzare per definire un manifesto comune?	10
4.2.1.3. La conservazione del patrimonio	10
4.2.1.4. Come monitorare il progetto in corso, in funzione degli obiettivi?	10
4.2.2. Gli Stakeholder	10
4.2.2.1. Chi sono i vostri stakeholder?	10
4.2.2.2. Chi formalizza i ruoli degli stakeholder Che ruoli formali hanno i vostri stakeholders? Ricoprono già il loro questi ruoli? Come questi ruoli possono svilupparsi?	11
4.2.2.3. Quale valore aggiunto potrebbero apportare gli stakeholder al vostro progetto?	11
4.2.2.4. Come si può stabilire un contatto con gli stakeholder individuati e costruire una relazione più stretta?	12
4.2.3. Attività, format, utilizzi	13
4.2.3.1. Come potete mappare le attività future? Come si possono analizzare le attività in modo cooperativo e sistematico?	13
4.2.3.2. Come potete valutare le idee e creare una buona varietà di tipologie di progetti?	13
4.2.3.3. Come potete trarre ispirazione dal passato e per il futuro?	14
4.2.3.4. Come potete suddividere le attività? Quali sono le attività tipiche del patrimonio storico culturale sviluppate in siti simili?	14
4.2.3.5. Come è possibile individuare i prerequisiti per realizzare infrastrutture e procedure?	14
4.2.3.6. Come si può trasformare un'idea in un concetto più definito?	14
4.2.4. Infrastrutture, procedure, management	14
4.2.4.1. Quali infrastrutture sono necessarie per gestire le vostre attività?	15
4.2.4.2. Come mantenere il vostro sito?	15
4.2.4.3. Quali sono le procedure necessarie per gestire il vostro sito?	15
4.2.4.4. Quali altri strumenti gestionali sono necessari per la corretta gestione del vostro sito?	16
4.2.5. Business model	17
4.2.5.1. Business model canvas	17
4.2.5.2. Piano finanziario di base	17
4.2.6. Piano di implementazione	17
4.2.6.1. Timeline - Milestones	17
4.2.6.2. Fasi logiche	18
5. Implementazione project-based	18
5.1. Introduzione	18
5.2. Le sfide	19
5.2.1. Focus 1: L'approccio Quadrupla Elica - Cattura i tuoi stakeholder!	19
5.2.2. Focus 2: La creatività per la conservazione dell'identità storica - Siate smart e non perdetevi di vista il vostro tema principale!	19
5.2.3. Focus 3: Innovazione e integrazione sociale - Adottate modelli aperti e autonomi!	20
5.2.4. Focus 4: Sostegno per l'inserimento lavorativo dei giovani - Gli antichi mestieri possono svolgere un ruolo importante, lasciate che siano il motore dei vostri progetti!	20



5.2.5.	Focus 5: Sostenibilità ambientale - Il tuo progetto diventa un prototipo!	20
5.2.6.	Focus 6: Servizi Turistici Integrati - Trasformate il vostro ambiente urbano attraverso il potere della cultura per adulti e bambini!	21
5.2.7.	Focus 7: Marketing, promozione e networking delle CCI - Create modelli adatti ai vostri utenti principali!	21
5.2.8.	Focus 8: Innovazione e nuove tecnologie - Fate squadra con i vostri partner e presentate insieme il vostro progetto!	22
6.	Allegati	22
6.1.	Bibliografia	22
6.2.	Materiale digitale a disposizione	23

Per scaricare gli allegati in formato digitale, visita www.forgetheritage.eu

Documento sviluppato con la collaborazione di Chris Herrmann e M.A. Maria Trunk per conto del PP4, Città di Norimberga, dipartimento Cultura



1. Introduzione

1.1. L'importanza della valorizzazione dei siti storici

Il patrimonio storico e culturale comprende, oltre a beni immateriali come usanze e tradizioni, anche beni materiali, in gran parte composti da edifici, complessi, siti e il valore storico che essi racchiudono. Sebbene non tutti possedano i requisiti per essere riconosciuti come parte del Patrimonio dell'umanità (*World Heritage List*), questi siti portano in sé il passato di una regione, di una città o di un distretto, continuando a rispecchiare il loro significato e valore precedente, i cicli dell'economia, le conquiste culturali o gli sviluppi urbani, e a raccontare storie sugli abitanti, sulle loro speranze e i loro destini.

Queste storie e questi ricordi, che rappresentano l'orgoglio e gli insegnamenti del passato, sono risorse per lo sviluppo urbano e l'identità di un territorio e possono essere vissuti, interpretati e trasformati a nuova vita, resa possibile dal riutilizzo degli edifici del patrimonio come centri di rinnovamento culturale, incubatori di capitale sociale e luoghi di sperimentazione di nuovi sviluppi urbani. Questi processi di valorizzazione mirano a curare le ferite del passato che spesso si ripercuotono ancora sulla vita odierna. Permettendo a questi beni di riconquistare la propria forza culturale e di essere da impulso all'economia, attribuendogli nuovi usi e nuovi volti, essi potranno essere considerati risorse piuttosto che crediti inesigibili.

1.2. Scopo di questo manuale

Questo manuale vuole essere una risorsa di risposte pratiche, approcci strutturati, esempi di *best practice* a servizio sia delle future iniziative che delle amministrazioni che vogliono affrontare progetti di valorizzazione del patrimonio. Nello specifico intende:

Fornire Orientamenti per i decisori politici e le Pubbliche Amministrazioni. Gli amministratori pubblici interessati ad apprendere come migliorare pratiche e strategie di rivitalizzazione degli edifici pubblici possono trovare in questo manuale accorgimenti utili su come avviare nuovi modelli di sviluppo partecipativo, compresi approcci bottom-up che coinvolgono la società civile, e conoscere alcuni strumenti pratici. I capitoli 2 e 3 saranno la loro guida.

Essere una Guida pratica per le iniziative di valorizzazione e i futuri manager. In questo manuale si trovano infatti indicazioni per l'avvio di iniziative di valorizzazione bottom-up quali, ad esempio, un gruppo di giardinaggio urbano che voglia occupare il cortile di un complesso industriale abbandonato o un museo esperienziale che cerchi di far respirare una vita nuova ad una vecchia fabbrica. I capitoli 4 e 5 di questo manuale costituiranno una guida *step-by-step* in questo senso.

1.3. Riferimento alle Best practice

Sono molti i paesi dove il settore privato, le istituzioni civili e il governo locale hanno iniziato a lavorare in partenariato per contribuire alla preservazione del patrimonio culturale e al suo sviluppo come risorsa socio-economica. Per questo nel progetto Forget Heritage i partner cooperano per individuare modelli innovativi, replicabili e sostenibili di gestione -in cooperazione tra soggetti pubblici e privati- dei siti storici abbandonati (riconosciuti come patrimonio culturale), valorizzandoli con l'insediamento di imprese culturali e creative.

Il riferimento a progetti di valorizzazione del patrimonio già sviluppati con risultati positivi attraverso queste nuove modalità deve essere ben noto e visibile e, soprattutto, dovrà essere integrato nei *work flow* e nei processi di pianificazione urbanistica. Esempi di questo tipo sono numerosi e si presentano continuamente. Seppur abbiano diversi volti, prospettive e spessori, possiedono molti elementi che possono essere trasferibili. Le strategie e le esperienze di successo, sviluppate in altri contesti e da altri soggetti, consentono infatti al partenariato costruito di procedere verso la stipula di contratti di cooperazione, procedimenti e trattative che siano in grado di dare al progetto in questione prospettive di lungo termine, soprattutto nel caso di *best practice* su specifici approcci gestionali.

Una cornice socio-politica tematica volta al superamento dei processi di valorizzazione del patrimonio culturale di tipo *top-down* è un concetto base dell'approccio alla Cooperazione Pubblico-Privato (Public-Private Cooperation, PPC) che non abbia come obiettivo principale il mero vantaggio commerciale. Una PPC ragionata, in grado di evitare i possibili problemi che possono presentarsi con un approccio top-down, promuove una collaborazione *win-win* tra tutti i soggetti interessati. Questo è particolarmente vero nei processi bottom-up in progetti a lungo termine, dove i cittadini non sono solo meri attori ma partner paritari e interlocutori professionali. La PPC permette di coordinare le varie competenze e gli input all'interno di un progetto e contribuisce a strutturare gestione e funzionamento degli edifici storici rivitalizzati nelle fasi successive a quella di implementazione.

In questi contesti, il settore pubblico è in grado di fornire la supervisione di tipo normativo, il supporto amministrativo e gli investimenti infrastrutturali. Il settore privato, invece, può offrire il project management, il coordinamento delle parti coinvolte, nonché attivare meccanismi per attrarre finanziamenti di terzi attraverso



organismi di sovvenzione o prestito che potranno essere ammortizzati attraverso le capacità degli edifici riabilitati di generare entrate economiche. L'acquisizione del capitale sociale e culturale diventa sempre più essenziale in relazione alla conservazione del patrimonio culturale (la mera esistenza di vecchi edifici e la lettura all'interno del contesto culturale, storico e identitario della società). Inoltre, rendere i vuoti urbani visibili, rivitalizzarli e renderli accessibili è strettamente collegato alla qualità della vita urbana di una società democratica forte e resiliente.

1.4. Metodologia e struttura

Fonti: le informazioni alla base di questo manuale sono tratte da documenti sviluppati dai diversi partner del progetto europeo Forget Heritage, nello specifico: le Linee Guida per il coinvolgimento dei cittadini, gli elementi trasferibili delle *best practice* analizzate, gli elaborati scientifici dei progetti di valorizzazione bottom-up, le esperienze di precedenti progetti del Programma Interreg e gli approcci sviluppati in seno ad altre buone pratiche. Le diverse informazioni sono state messe a sistema per fornire un supporto tematico conclusivo, finalizzato a comprendere i come e i perché dei progetti cooperativi di valorizzazione del patrimonio.

Approccio "Pattern Design" - Alcune parti del Management Model (Capitolo 4) sono state impostate in modo schematico (*Pattern Design*) attraverso una modalità di accesso alle esperienze delle buone pratiche basata sulla formulazione di domande fondamentali e sulla descrizione di valide modalità di riposta. Verranno forniti esempi pratici e materiali di lavoro in modo tale da favorire il facile avvio verso un processo di lavoro di tipo concettuale. Riferimenti bibliografici utili per ulteriori approfondimenti sono elencati alla fine. I diversi capitoli sono stati costruiti *step-by-step*, in modo tale che all'interno di ciascuno si ottengano risultati utili per quello successivo.

2. Approcci di rivitalizzazione partecipata

2.1. Introduzione

Nell'ultimo decennio, le politiche immobiliari pubbliche hanno subito profondi cambiamenti. In passato la rivitalizzazione del patrimonio immobiliare pubblico è stata incentrata principalmente sullo sviluppo di iniziative a fini commerciali, con ruoli ben distribuiti e definiti, in cui le autorità pubbliche locali offrivano agli investitori privati condizioni ottimali. Le prassi amministrative erano impostate per garantire i benefit derivanti dalla creazione di valore e dall'esecuzione rapida dei progetti con risultati prevedibili.

Ma le cose sono cambiate e questo modello di rivitalizzazione oggi non costituisce più l'opzione principale. Da un lato, la crisi economica del 2008 ha portato un calo del mercato immobiliare e la domanda di immobili pubblici è diminuita drasticamente, facendo sì che molti edifici rimanessero vuoti o sottoutilizzati, esposti al processo di decadimento. Dall'altro, soprattutto in grandi città molto attive, il consolidamento delle politiche di sviluppo commerciale ha portato un aumento degli affitti e, pertanto, alla mancanza di spazio disponibile per la creatività o lo sviluppo urbano. La proprietà immobiliare pubblica è diventata quindi una risorsa rara e spesso non accessibile alle iniziative creative, costringendo pertanto le autorità pubbliche a dover modificare le proprie politiche.

Sebbene per ragioni differenti, il nuovo approccio è incentrato su strategie di sviluppo cooperative che coinvolgono il pubblico, le imprese e le comunità creative. Oggi, valori come il capitale sociale e culturale sono considerati importanti quanto i benefit commerciali. Questi nuovi approcci richiedono però l'adozione di nuovi strumenti che rispondano a quesiti quali "Come possono le autorità locali sostenere azioni/attività/progetti da parte gruppi, artisti o associazioni auto-organizzati?", "Come possono questi soggetti intercettare risorse finanziarie utili al recupero gli edifici abbandonati?" e "In quali modi è possibile collaborare con loro e co-sviluppare i loro progetti?"

2.1.1. Le finalità della rivitalizzazione del patrimonio culturale pubblico

Ogni cambiamento inizia con sofferenza. Nel contesto del patrimonio culturale pubblico le sofferenze sembrano essere ovvie: la perdita di valore degli edifici, i paesaggi urbani aridi, l'effetto "finestre rotte" e le spese di cui la Pubblica Amministrazione deve farsi carico senza ricavare alcuna entrata. Gli obiettivi dei progetti cooperativi di valorizzazione del patrimonio culturale non sono solo quelli di alleggerire queste gravi sofferenze. Essi, infatti, permettono di prendere in considerazione una gamma più ampia di obiettivi come ad esempio, solo per citarne solo alcuni, l'offerta di spazi adeguati per iniziative creative e artigianali, la conduzione di esperimenti di futuro urbano o il miglioramento della vivacità socio-culturale dei distretti urbani.

Oltre agli obiettivi di carattere amministrativo e bottom-up, l'aspetto della conservazione del patrimonio mostra forti potenzialità nella generazione di identità culturale, opportunità per il turismo e ispirazione di idee per un riutilizzo innovativo. Questi obiettivi, condensati in quelli che sono i valori economici sociali, culturali e sostenibili, costituiscono la base per l'approccio verso una valorizzazione cooperativa del patrimonio culturale e implicano diversi modelli di utilizzo che portano a format vibranti, vivaci e aperti, in grado di sbloccare il capitale sociale e culturale latente dei beni storici e di rafforzarne la capacità di trasformazione di una città.



2.1.2. Soggetti coinvolti

Un approccio cooperativo, per sua stessa definizione, coinvolge diversi soggetti. I partner classici delle Pubbliche Amministrazioni e quelli del mondo imprenditoriale sono già ampiamente noti. Quelli che sono invece i nuovi partner appartengono alla "società civile", vaga definizione per riferirsi a un'ampia gamma di soggetti quali: cittadini, associazioni, iniziative culturali, gruppi ambientalisti, enti benefici, ecc. L'approccio della quadruplica elica definisce come "mondo accademico" il quarto stakeholder da coinvolgere: università, scuole, centri di alta formazione. Il focus di un progetto di valorizzazione cooperativa di beni appartenenti al patrimonio culturale dovrà riguardare una nuova tipologia di relazione tra amministrazioni e partner creativi e culturali (*Cultural and Creative Partners* - CCP). I CCP in questo contesto non includono solo imprese culturali e creative orientate al business ma anche soggetti socio-culturali, persone comuni, ovvero il cosiddetto "pubblico", interessate a co-sviluppare progetti di valorizzazione del patrimonio di proprietà pubblica. Osservando le caratteristiche di questi partner classici e nuovi, balzano agli occhi in modo evidente punti di forza e di debolezza, ma anche diversi interessi comuni.

Le **amministrazioni pubbliche locali** sono forti nell'impostazione dei sviluppi operativi, nella conoscenza e nel rispetto della regolamentazione, nel supporto amministrativo e nella strutturazione degli investimenti. Sono però solitamente considerate deboli nel generare e sperimentare nuove idee, nel realizzare progetti snelli, nel networking, nel produrre output creativi e culturali e nell'abbracciare un approccio positivo (*can-do*). I loro interessi principali sono la generazione di reddito (per non doversi far carico delle spese di manutenzione degli edifici e delle aree abbandonate), l'attrattiva della città, il turismo, la vivacità, lo sviluppo imprenditoriale o la produzione culturale. Relazionandosi con i CCP, le amministrazioni si mostrano prudenti rispetto a risultati talvolta imprevedibili, modi di agire non conformi, modalità di comunicazione informali, strutture organizzative poco chiare. Talvolta le amministrazioni arrivano persino a considerare i CCP dei competitor non autorizzati.

I **CCP** sono forti nella generazione e nella sperimentazione di nuove idee, nello sviluppo rapido di progetti di piccola scala, nella produzione culturale, nella comunicazione, nelle capacità di gestione, nel coinvolgimento dei cittadini, nell'intercettazione di finanziamenti terzi, nella cooperazione, nell'apprendimento, nel networking, nel bottom-up e nelle strategie *bootstrapping*. Sono però deboli su regolamenti, processi amministrativi, sviluppo di progetti su scala medio-grande e rispetto delle normative, esecuzione di progetti a lungo termine, strutture e risorse di investimento. Riguardo i loro interessi, ricercano affitti economici o concessioni gratuite, spazi flessibili, design e utilizzo degli edifici da personalizzare, produzione culturale, innovazione ambientale o sociale, opportunità economiche, lavoro autonomo, vivacità e realizzazione di idee, prospettive di insediamento, visibilità. I CCP spesso considerano le amministrazioni muri che fisicamente bloccano il loro cammino, eminenze grigie non interessate al cambiamento, osservatori sospettosi e, solo raramente, partner competenti, collaboratori preziosi o facilitatori.

I **cittadini** possono far parte di un processo di valorizzazione svolgendo il mero ruolo di beneficiari e utenti, con formati di partecipazione definiti, lavorando come volontari e svolgendo il ruolo di CCP se organizzati come associazione culturale attiva. Ovviamente il termine "cittadini" non riesce a definire tutti questi ruoli: possono essere coinvolti da parte di CCP e amministrazioni grazie all'utilizzo di una serie di iniziative e/o strumenti quali informazione e comunicazione, processi di co-progettazione, opportunità di volontariato, interfacce di cooperazione per le associazioni, eventi interattivi o persino *urban guerrilla* partecipativa e *hacking* urbano.

I **centri di ricerca** forniscono supporto attraverso descrizioni oggettive e quantificabili, esaminando i problemi futuri, proponendo e testando strumenti di trasformazione, trovando e fornendo fondi finanziari e osservando, raccogliendo e monitorando i risultati. Il loro ruolo non è completamente centrato sull'implementazione pratica a causa della mancanza di competenze e network, relazioni con le comunità locali e esperienze dirette sul campo. Solitamente non sono in grado di creare progetti sul lungo periodo (i progetti di ricerca generalmente terminano con il finanziamento, 2-5 anni) ma sono interessati a testare, dirigere e osservare processi e risultati. Il loro interesse per la creazione di partnership è elevato, così come l'importanza pratica di quei processi e strumenti legati alla ricerca. Considerano CCP e amministrazioni partner appropriati per i loro progetti scientifici.

I **partner finanziari** esterni sono soggetti disposti a contribuire finanziariamente per ottenere visibilità, apprezzamento o risultati che si possano adattare ai loro obiettivi. I partner finanziari possono essere sponsor, patrocinatori, fondazioni, banche di mutuo soccorso o società con budget da destinare alla beneficenza. Sponsor e aziende cercano visibilità, i clienti si aspettano gratitudine, le banche di mutuo soccorso mirano a visibilità e risultati, le fondazioni chiedono risultati che corrispondano ai loro obiettivi. Spesso questi soggetti non sono facili da gestire, soprattutto se vogliono avere voce in capitolo negli obiettivi e nelle attività, anche a costo di tempo e impegno. I team di progetto dovrebbero essere preparati, incrementando competenze di pubbliche relazioni e marketing e trovando offerte predefinite di cooperazione finanziaria che non richiedano negoziazioni individuali.

2.2. Le sfide

2.2.1. La cooperazione

La cooperazione con gli imprenditori nel campo del patrimonio culturale è una *best practice* per ogni amministrazione locale. Ognuno è consapevole dei propri ruoli, ogni parte conosce i processi, i regolamenti e i documenti necessari per poter utilizzare, acquistare o ricostruire un edificio. Tuttavia, quasi nessuno di questi processi è applicabile nella nuova logica di coinvolgimento dei CCP. La maggior parte dei CCP semplicemente non li conosce e, in qualche aspetto, li mette persino in discussione. Occorre quindi per far emergere una nuova



consapevolezza verso lo sviluppo di nuovi processi. Le buone prassi imprenditoriali non funzionano più per le amministrazioni ma possono essere un esempio dello sforzo necessario per stabilire nuove modalità di cooperazione. Analizzando gli attuali schemi possiamo identificare diversi approcci.

Livello Progetto: Le amministrazioni cooperano attivamente con i CCP all'interno di un progetto definito e per un determinato periodo di tempo. Può trattarsi di un evento culturale o dell'utilizzo provvisorio di un bene del patrimonio storico culturale. In questo caso, un ulteriore utilizzo non viene incoraggiato.

Livello Beni pubblici: Le amministrazioni eleggono un edificio urbano a "bene pubblico" che, come proprietarie dell'edificio, affittano o danno in gestione, totalmente o in parte. La gestione dell'edificio può essere affidata ai CCP se le loro attività implementate contribuiscono alla valorizzazione del patrimonio storico o socio-culturale.

Livello Partner: Le amministrazioni considerano che la valorizzazione di un edificio del patrimonio storico pubblico sia un elemento importante per il raggiungimento dei propri obiettivi. Esse sottoscrivono con i CCP contratti di collaborazione/finanziamento a lungo termine. Le amministrazioni e i CCP possono anche collaborare per acquistare e valorizzare un bene di pregio del patrimonio storico. Spesso, una serie di contratti regola le relazioni e le responsabilità dei partner (nella maggior parte dei casi questi partenariati mancano di modelli, best practice di riferimento, procedure amministrative e imprenditoriali).

Livello Integrazione: Talvolta, il progetto socio-culturale sviluppato da un partner terzo a cui è stata affidata la gestione di un edificio pubblico del patrimonio diventa così rilevante e indispensabile per la città da venir integrato nelle strutture amministrative locali. Un esempio è il modello "Kulturladen" di Norimberga (Germania).

2.2.2. Capacity building

Per addentrarsi in nuovi territori, la cosa migliore da fare è costruire conoscenze e disegnare una mappa. Se si vogliono portare avanti dei partenariati bottom-up di successo, le amministrazioni pubbliche devono essere disposte ad imparare e a cambiare il proprio punto di vista. All'interno delle Linee guida del progetto "Forget Heritage" sono stati raccolti alcuni strumenti utili ad approfondire la conoscenza dei processi cooperativi di valorizzazione del patrimonio pubblico, quali:

La **mappatura degli edifici inutilizzati o sottoutilizzati**, ossia il censimento degli edifici inutilizzati e sottoutilizzati, in particolare quelli che possono essere considerati parte del patrimonio culturale. Una volta realizzato, questo censimento non offrirà solo una panoramica dei beni disponibili ma costituirà altresì una risorsa per i CCP interessati. La ricognizione potrà consentire di registrare anche altri aspetti interessanti, quali l'utilizzo, lo stato, le proprietà e la storia del bene.

Network con i CCP. Per arrivare a conoscere appieno i processi cooperativi, le amministrazioni devono prima conoscere i CCP. Le amministrazioni possono organizzare incontri di networking con i CCP o possono utilizzare reti già esistenti. Molti CCP sono spesso collegati tra di loro. Potrebbe risultare anche utile mappare tali realtà, i loro interessi e le loro principali attività.

Visite. Ottimi strumenti di apprendimento sono le visite ad altre città e la conoscenza diretta di buone pratiche, piani strategici e procedure amministrative già attive. Le pubbliche amministrazioni vanno incoraggiate a sfruttare di più queste opportunità.

Letteratura. Esistono molti studi strutturati, sviluppati nell'ambito di vari progetti, e le amministrazioni pubbliche dovrebbero trarre profitto da queste conoscenze. Alla fine del documento i sono forniti riferimenti ad alcuni dei documenti disponibili sul tema.

2.2.3. Il supporto amministrativo

Per la corretta gestione del processo amministrativo e l'implementazione di un progetto cooperativo con i CCP, occorre stabilire nuove strutture e procedure organizzative in grado di garantire trasparenza e modalità di sviluppo strutturate e prevedibili. Le "Linee guida per il coinvolgimento dei cittadini nella valorizzazione dei siti storici" del progetto Forget Heritage individuano una serie interessante di proposte:

Sviluppo di piani strategici per la valorizzazione del patrimonio pubblico. Per incoraggiare la definizione degli obiettivi strategici e la pianificazione delle azioni, si deve procedere ad una pianificazione trasparente che preveda il coinvolgimento degli stakeholder, la programmazione multi-livello e la definizione degli obiettivi. Gli obiettivi consistono in progetti di valorizzazione economicamente sostenibile a lungo termine con ricadute sociali e culturali.

Riclassificazione degli edifici, come strumento da adottare per incoraggiare, laddove necessario, lo sviluppo socio-culturale, come già precedentemente accennato.

Sviluppo di criteri di valutazione che consentano di quantificare il raggiungimento dell'obiettivo, di fornire linee guida trasparenti per le attività e definire il valore aggiunto degli stakeholder. In questo modo è possibile procedere alla valutazione dei progetti e delle proposte di cooperazione, e definire le tappe della loro realizzazione.

Modelli di finanziamento. Le amministrazioni possono individuare schemi di finanziamento, modelli consolidati e best practice per finanziare i progetti di rivitalizzazione.



Tavole rotonde, che permettano di stabilire incontri formali che coinvolgano i proprietari/gestori del patrimonio storico-culturale locale. Si crea così una sorta di forum dove condividere esperienze e discutere sulle risorse necessarie ad affrontare i problemi di manutenzione o di ripristino.

Permettere esperimenti. Quando si portano avanti iniziative di cooperazione bottom-up occorre quindi andar oltre i tradizionali approcci top-down. Le esperienze, i successi e gli insuccessi, la documentazione, le strategie di sviluppo che vengono via via sperimentate e sviluppate possono essere risultati preziosi.

Consapevolezza amministrativa, in quanto occorre imparare a dialogare con le iniziative bottom-up. Se necessario, l'amministrazione può passare da elemento di prevenzione a elemento abilitante.

Persona di contatto. Per evitare situazioni kafkiane è opportuno nominare una persona di contatto all'interno dell'amministrazione che sia dotata di adeguati diritti e obblighi. Spesso, infatti, manca un soggetto unico di riferimento, facendo sembrare agli occhi di persone esterne l'amministrazione come un'Idra a nove teste.

Procedure amministrative semplificate, nel caso in cui quelle a disposizione non siano adeguate ad accogliere i particolari aspetti della cooperazione di tipo bottom-up. La complessità delle regole di accesso e di utilizzo del patrimonio storico-culturale costituisce un grave onere per le iniziative bottom-up.

Volontà politica senza la cui espressione le amministrazioni hanno difficoltà a sviluppare nuovi approcci. Un provvedimento del consiglio comunale è sempre una buona base per motivare le innovazioni amministrative.

Piano di informazione e comunicazione. I progetti di sviluppo di un'amministrazione non sono da tenere nascosti. I progetti a carattere storico-culturale in realizzazione sono elementi di conoscenza interessanti. Per esempio, il Comune di Lubiana ha inserito i propri progetti di valorizzazione culturale nella guida turistica della città.

2.2.4. Il coinvolgimento pubblico

Uno dei compiti più impegnativi nella valorizzazione del patrimonio storico pubblico è il coinvolgimento dei cittadini. Il lavoro con iniziative bottom-up può apparire piuttosto facile se confrontato con quello con "il cittadino". Molte amministrazioni si mostrano reticenti nei confronti di questo aspetto del processo a causa di diverse ragioni quali:

Conseguenze imprevedibili dei processi di coinvolgimento: i risultati della partecipazione dei cittadini a volte non corrispondono ai piani di progetto. Per questo motivo le amministrazioni finiscono per considerare il processo di coinvolgimento dei cittadini più come un onere che non come una possibilità.

Partecipazione non rappresentativa: Spesso i cittadini che partecipano sono solo quelli che hanno più tempo libero. Frequentemente il numero delle persone che partecipano non è sufficiente. In alcuni casi i percorsi partecipativi sono dominati da un piccolo gruppo di opinion leader e se si tratta di persone con "punti di vista difficili" il risultato dell'intero percorso potrebbe mostrarsi opinabile.

Mancanza di strumenti adeguati: In molti casi le amministrazioni esternalizzano la conduzione di alcune parti importanti del processo di partecipazione, generando occasioni di coinvolgimento piuttosto selettive. In genere, strategie di coinvolgimento a lungo termine vengono raramente riscontrate. Un'altra difficoltà è rappresentata dal fatto che gli strumenti applicati non generano risultati appropriati.

Qualità dei risultati: A volte la qualità degli output dei processi di partecipazione risulta piuttosto generica e non contribuisce in modo concreto al progetto.

Miglioramento delle strategie di coinvolgimento: Considerando gli aspetti negativi del coinvolgimento dei cittadini, si possono definire gli obiettivi di un miglioramento quali: impegno a lungo termine (dalla pianificazione all'utilizzo successivo), adozione di strumenti di partecipazione che non generino risultati generici ma approfondimenti e risultati creativi e più individuali anziché esiti dei soli punti di vista degli opinion leader (anche le voci "silenziose" verranno tenute in considerazione), modalità di partecipazione interessanti che incoraggino una più ampia gamma di soggetti a partecipare e, infine, domande giuste da porre che non saranno del tipo "così oppure niente" ma che possano generare un'ampia gamma di soluzioni. Quali possono essere dunque queste strategie?

Piano di partecipazione: Le amministrazioni sono in grado di elaborare un piano che definisca il coinvolgimento dei cittadini dalla prima idea fino all'utilizzo effettivo del sito. Di solito il processo di partecipazione deve essere costruito prima di un progetto. La partecipazione è un processo sociale, culturale e amministrativo e i soggetti da coinvolgere sono molteplici. I piani di partecipazione dovrebbero considerare questi aspetti e descrivere le diverse fasi e misure di coinvolgimento, così come i processi di co-design, cooperazione e utilizzo.

Valore aggiunto: Le amministrazioni possono offrire spazi di partecipazione più ampi se il momento della partecipazione viene organizzato all'interno di un altro evento di richiamo. In caso contrario, i responsabili possono organizzare un evento che non sia un'occasione di partecipazione unidimensionale, ma che offra un valore aggiunto, ad esempio un grande pic-nic nel quartiere, un concerto, una mostra o simili.

Metodi di progettazione "Design Thinking": Le amministrazioni possono considerare l'utilizzo di procedimenti della metodologia "Design Thinking" per raccogliere input durante workshop partecipativi. Questi metodi comprendono un insieme di strumenti che generano output creativi e mirati, consentendo di incorporare un gran numero di idee e opinioni e di impedire il prevalere delle opinioni di singoli opinion-leader.

Mentalità: Per cambiare la concezione della partecipazione dei cittadini da singole occasioni a pratica amministrativa ordinaria, è necessario un cambiamento di mentalità da parte dei responsabili amministrativi. Tra le



opportunità per questo cambiamento possiamo citare workshop interni formativi, durante i quali illustrare i nuovi approcci o il coinvolgimento del personale amministrativo nella fase di realizzazione dei progetti di partecipazione.

ESEMPIO: Skatepark Trento

Questo esempio mostra esattamente come amministrazioni locali, cittadini e partner creativi possono collaborare. A Trento, il Comune ha lanciato una piattaforma web (www.futuratrento.it) con l'obiettivo di coinvolgere i cittadini nell'identificazione e rigenerazione di spazi urbani abbandonati. Su questa piattaforma i cittadini possono pubblicare idee progettuali che contribuiscono in modo creativo alla rigenerazione dei vuoti urbani. Una delle proposte è stata la realizzazione di uno skatepark. Dopo l'approvazione del progetto, il livello successivo è stato quello di un processo di co-progettazione che ha coinvolto l'amministrazione pubblica e i soggetti della scena locale di BMX e skate. Il ruolo dell'amministrazione è stato quello di futuro proprietario e responsabile della costruzione. Il compito degli skater quello di fornire e conoscenze sugli adeguati requisiti di progetto dello skatepark. Esperti tecnici esterni hanno poi messo insieme il puzzle di input traducendolo in un progetto fattibile. Il processo di co-progettazione focalizzato su una partecipazione attiva e centrata sulla gioventù ha avuto ricadute sociali, stimolando coinvolgimento e gestione adatti per il futuro skatepark.

Un ulteriore progetto di cooperazione ha compreso il coinvolgimento di associazioni locali e nazionali quali l'Unione italiana Sport per tutti (UISP) mirato alla gestione su piccola scala, al finanziamento e al trasferimento di servizi di assistenza. Ai partner sono stati assegnati incarichi di promozione e rivitalizzazione del sito dando luogo a concorsi, corsi ed eventi accessibili al pubblico. Il quadro giuridico era quello di un accordo di cooperazione che coinvolge UISP, il Comune, negozi sportivi e squadre di sport urbani. In seguito, è stata anche fondata un'associazione dedicata, con la funzione di gestire le attività dello skatepark. Ad oggi, lo skatepark è considerato dal Comune di Trento come un "bene comune" e, attraverso un coinvolgimento continuo e ben organizzato, i cittadini interessati possono diventare CCP. Lo skatepark è anche luogo che ospita attività diverse da quelle sportive. Vengono infatti organizzati eventi culturali legati la musica o promossi da associazioni artistiche che forniscono valore aggiunto: un uso vivace e vario della struttura che promuove lo scambio interculturale, l'inclusione sociale e la coesione.

3. Accordi e contratti

3.1. Introduzione

Il processo di riutilizzo degli edifici pubblici e privati del patrimonio storico ha bisogno di partenariati. L'approccio contemporaneo ai progetti di co-sviluppo, come ad esempio quello della quadrupla elica, tiene conto di partner tradizionali, come quelli amministrativi, commerciali, accademici e dei partner "nuovi", ovvero quelli della società civile. Per regolamentare le relazioni, i diritti e gli obblighi, i benefici e le responsabilità occorrono accordi e contratti. Le considerazioni in seguito affrontate vi daranno una panoramica sulle diverse "costellazioni" di partner possibili, sui loro ruoli e sugli argomenti da prendere in considerazione durante la formulazione di tali accordi.

3.2. Le sfide

3.2.1. I ruoli

Nel processo di costruzione della cooperazione, si prospettano alle parti coinvolte ruoli o doppi ruoli. Assegnare e chiarire il ruolo di ognuno diventa quindi uno step fondamentale. Ecco alcune opzioni e relative definizioni:

Proprietario del sito - Legalmente possiede un edificio o un sito o parti rilevanti di esso.

Azionista - Detiene parte di un'impresa o di un bene, con diritti e obblighi regolamentati.

Locatore - Spesso coincide con la figura dell'operatore/gestore, ma è più focalizzato sugli aspetti del contratto di locazione tra inquilino e gestore del sito.

Consiglio di vigilanza - Comitato di controllo incaricato di supervisionare il managing team di una società di gestione o di una organizzazione costituita tramite statuto.

Locatario - Vincolato da un contratto di locazione con il locatore/gestore del sito. La figura del proprietario può coincidere con quella del locatario.

Utenti - Ospiti, clienti, membri di associazioni che hanno preso in affitto un determinato sito.

Consulente - Può essere nominato tramite un contratto o essere un consulente o un componente di un comitato di consulenza volontario, con competenze su alcune decisioni. Spesso viene chiamato in causa come elemento neutrale o comunque in grado di fornire un punto di vista oggettivo.

Operatore/Gestore - Un'istituzione o un'impresa che ha siglato un contratto di servizio con il proprietario.

Partner - Partecipante con diritti contrattuali e obbligazioni nei progetti a lungo o a breve termine.

Investitore - Parte interessata a diventare azionista di una società acquistando azioni e ottenendo diritti e obblighi. Dopo un'eventuale vendita, un investitore entra a far parte degli azionisti.



Autorità aggiudicatrice – Da corso alle procedure di appalto. Una volta soddisfatti i contratti, questo ruolo decade.

3.2.2. La cooperazione pubblico-privato

Le Cooperazioni Pubblico-Privato comprendono al loro interno tutti quegli elementi contrattuali che caratterizzano il modo in cui un'amministrazione coopera con gli stakeholder non amministrativi. Questi rapporti però possono variare fra loro per quanto riguarda la durata degli obblighi, la complessità dei compiti assegnati, il livello di trasferimento dei rischi e l'adozione del modello della "catena del valore". Le possibili opzioni adottabili sono:

Cooperazione Pubblico-Privato (PPC) - Si tratta di accordi a breve termine quali, ad esempio, accordi di collaborazione, di utilizzo, di accesso o finanziari. Le attività e le responsabilità sono spesso limitate a pochi ambiti quali sponsorizzazioni, finanziamenti generici di progetto o trasferimento di utilizzo. L'interesse amministrativo delle PPC è quello di sostenere progetti *in erba*, in grado di contribuire agli obiettivi di rivalutazione.

Partnership Pubblico-Privato (PPP) - Questa modalità di cooperazione consente l'accesso a servizi amministrativi integrati che possono riguardare la pianificazione, la costruzione, il finanziamento, la manutenzione o il funzionamento delle infrastrutture pubbliche, ossia quei servizi precedentemente concessi agli imprenditori commerciali e che ora vanno trasferiti a chi, in un progetto di tipo bottom-up, è incaricato dell'implementazione del progetto. L'obiettivo delle PPP è quello di supportare la regolare e continua operatività di un sito (come, ad esempio, le riparazioni urgenti, che possono essere eseguite senza sospendere le attività), il ciclo di vita di un sito (evitando il degrado, l'integrazione del modello "catena del valore"), la progettazione dei processi (compiti e responsabilità), un adeguato trasferimento del rischio modulato sul concetto di responsabilità, gli incentivi da assegnare in base al raggiungimento degli obiettivi, gli investimenti di competenze e di capitali privati, i modelli di partnership e di finanziamento a lungo termine. L'interesse dei partner amministrativi può riguardare la valorizzazione sostenibile delle infrastrutture e gli output socio-culturali-economici.

Joint Venture Pubblico-Privato (JV) - Una joint-venture regola diritti e doveri tra pubbliche amministrazioni e i partner creativo-culturali come co-azionisti di una società. Lo scopo è la progettazione, la costruzione, la pianificazione, il finanziamento, la manutenzione e il funzionamento di un'infrastruttura di valorizzazione e/o la gestione delle attività socio-culturali. Solitamente la gestione dell'infrastruttura viene messa a bando con la condizione che il settore pubblico, dopo la firma del contratto, diventi uno degli azionisti della società. La gestione culturale è realizzata incorporando una società privata come azionista di un'impresa già esistente.

(Fonte: Raccolta di Best Practices, progetto Forget Heritage)

PPC	Cooperazione Pubblico-Privato <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accordi contrattuali a breve termine ▪ Obiettivi comuni/complementari in materia di attività culturali ▪ I partner privati contribuiscono alla realizzazione delle attività culturali pubbliche
PPP	Partnership Pubblico-Privato <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratti a lungo termine ▪ Partenariati su obiettivi specifici ▪ Le attività e i rischi delle autorità pubbliche vengono trasferiti a partner privati
JV	Joint Venture Pubblico-Privato <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durata illimitata ▪ Azienda/istituzione per scopi speciali ▪ Condivisione dei rischi tra azionisti privati e pubblici

3.2.3. Le tipologie di contratto

Per ogni diverso obiettivo c'è un tipo di contratto. Di seguito è riportata una raccolta di contratti più comuni utilizzati per regolamentare l'interazione CCP:

Lettera di intenti - Prima dell'inizio di un progetto e di una cooperazione, la sottoscrizione di una lettera d'intenti aiuta a dimostrare a terzi la sincera volontà di collaborazione dei partner. Una lettera d'intenti non regola nulla e non comporta diritti o obblighi.

Contratto d'uso - Questo tipo di contratti hanno come oggetto l'utilizzo di un bene o di un'infrastruttura. Possono variare da un grado di complessità molto basso a uno molto alto. Sono utili per chiarire i diritti e i doveri, il periodo di tempo per il quale sono in vigore, le condizioni di consegna, la sicurezza pubblica, l'accesso all'infrastruttura, la cessione delle chiavi, le responsabilità, e così via. Questi contratti sono particolarmente idonei per progetti di utilizzo temporaneo di infrastrutture pubbliche che non comportano il pagamento di un canone di affitto.

Contratto preliminare - Un contratto preliminare disciplina tutti i diritti e i doveri in attesa della sottoscrizione di un contratto definitivo. Contiene l'impegno delle parti a firmare il documento finale, stabilendo già in modo preliminare i diritti e i doveri, i pagamenti anticipati o la distribuzione dei rischi.



Contratto di cooperazione - I contratti di cooperazione riguardano ambiti più o meno grandi in termini di dimensioni, complessità e dettagli, a seconda del livello di reciproca fiducia dei partner contrattuali. Definisce scadenze, aspettative, obiettivi, calendarizzazioni, riunioni di progetto, diritti e obblighi, responsabilità, pagamenti, oneri e condizioni. Questo tipo di contratto rappresenta lo strumento fondamentale per i partenariati di progetti sia a breve che a lungo termine. Non definisce la ripartizione delle quote di una società e non regola i servizi commerciali vincolanti.

Contratto di sponsorizzazione - I contratti di sponsorizzazione sono contratti commerciali che offrono visibilità in cambio di erogazioni economiche. La sponsorizzazione non corrisponde ad una donazione. Le donazioni non hanno alcun scopo commerciale. I contratti di sponsorizzazione comprendono solitamente alcuni servizi di marketing e sostegno finanziario.

Contratto di locazione - I contratti di locazione regolano le condizioni di utilizzo concesse all'affittuario. Essi comprendono diritti e doveri, canoni di locazione o condizioni di risoluzione del contratto. A volte includono ulteriori obblighi di svolgimento di attività culturali all'interno del sito, come ad esempio quelli di contribuire alla realizzazione di eventi.

Accordi su Termini e Condizioni - Questi accordi sono contratti di basso livello che riportano norme, linee guida su attività/comportamenti ammissibili, orari di apertura, conseguenze del mancato rispetto delle regole, ecc. I termini e le condizioni in essi riportati sono utili per regolare il rapporto tra i gestori del sito e gli utenti/visitatori. Possono essere formulati in modo molto normativo o essere frutto di ragionamenti più specifici.

Contratti di gestione e di funzionamento - Questi contratti disciplinano sia la relazione che i diritti e gli obblighi tra il proprietario/amministratore del sito e il soggetto gestore. Un contratto di gestione comprende normative molto dettagliate sulla manutenzione, il reporting, la gestione del personale, il funzionamento tecnico, la contabilità, gli aspetti finanziari, ecc. L'obiettivo è quello di definire chiaramente i compiti e le aspettative degli operatori, il loro contributo al raggiungimento degli obiettivi culturali, i requisiti, i criteri di valutazione, la supervisione degli obiettivi, le responsabilità e così via. L'elaborazione di un contratto di questo tipo richiede tempo e solitamente ha come prerequisito un rapporto di fiducia e una precedente collaborazione tra le parti. Questo tipo di contratto è utile nel caso in cui si voglia affidare la conduzione di un sito a una società di gestione.

Contratti di servizio - Questa forma contrattuale disciplina la prestazione di un servizio per un periodo di tempo definito e ad alcune condizioni. Regola inoltre gli aspetti economici del servizio in oggetto e ne definisce la portata. Di solito si tratta di un contratto d'affari. I contratti di pubblico servizio devono essere oggetto di gara d'appalto.

3.2.4. Diritti, Doveri, Compiti, Rischi e Responsabilità

Nel processo della produzione di accordi e contratti, le parti in gioco (due o più) negoziano le diverse responsabilità e la loro assegnazione. Naturalmente ogni soggetto cerca di ottenere quanti più diritti possibili senza rischi e senza obblighi. Ma il termine "responsabilità" include questi diversi aspetti: non è possibile ottenerne uno senza avere l'altro. In più, a seconda della tipologia di partnership di cooperazione che si sta pianificando, la distribuzione delle diverse responsabilità è diversa e varia. La cosa migliore da fare è considerare i diversi regolamenti come strumenti per poter definire e migliorare la relazione tra i partner, e non come meri strumenti di potere. Quindi, quali tipologie di responsabilità devono considerare le amministrazioni locali e i CCP? Eccone una lista:

- Proprietà, possesso
- Manutenzione della struttura e riparazioni
- Uso (quando, come, cosa, perché)
- Sviluppo del concept e della struttura
- Costi
- Responsabilità legale
- Supervisione, controllo
- Responsabilità commerciale
- Sicurezza
- Comunicazione, esterna e interna
- Attività
- Obiettivi
- Investimenti
- Sussidi e sovvenzioni
- Personale
- Subappalti
- Relazioni con altre istituzioni
- Conformità a leggi e regolamenti
- Distribuzione del rischio, monetaria e penale
- Cattiva gestione, perdita finanziaria
- Pianificazione, finanziaria e di uso, incidenti e rischi
- Responsabilità politica
- Rappresentanza
- Diritti domiciliari
- Monitoraggio e valutazione degli obiettivi

4. Management Model

4.1. Introduzione

L'obiettivo del Management Model è quello di fornire una panoramica e un orientamento per l'elaborazione del sistema operativo dei progetti di valorizzazione. Il Management Model vi conduce attraverso gli aspetti rilevanti che dovete affrontare dall'interno nella fase di progettazione dei vostri concept, vi supporta nello sviluppo di processi di co-progettazione con metodologie appropriate e vi invita a definire piani finanziari in grado di facilitare la sostenibilità del modello di business. Per individuare le vostre esigenze e le vostre priorità e dettagliare il piano finanziario, consigliamo al vostro management team di progetto di provare a rispondere alle domande poste in seguito.



Quadro d'insieme: Pacchetti operative/Workpackages

Tematica	Strumenti - Deliverable
Obiettivi	Template "Workshop sugli obiettivi di progetto"
	Tabella "Obiettivi - Valore Aggiunto"
Stakeholder	Mappa degli stakeholder
	Tabella "Stakeholder"
Attività, contenuti, offerte	Template "Workshop sulle attività"
	Attività/Procedure/Blueprint
	Tipologie di utilizzo di un sito
	Tabella "Valutazione delle attività"
Infrastrutture e procedure	Risultati da Attività/Procedure/Blueprint
	Pianificazione del prototipo
	Quadro delle attività
	Pianificazione delle procedure
	Gestione delle responsabilità della struttura
Business concept	Suddivisione dei compiti di gestione
	Business Model Canvas
Pianificazione dell'implementazione	Piano finanziario di base
Implementazione del progetto	Timeline del progetto
	Esempio di Best practice di valorizzazione del patrimonio culturale

4.2. Le sfide

Questa parte del manuale è dedicata alle sfide che dovrete affrontare nell'ideazione di un progetto di valorizzazione. Vi invitiamo a leggere l'approccio in modo globale e di utilizzare questi contenuti come una guida da consultare durante la fase di design.

4.2.1. Stabilire gli obiettivi

Prima di affrontare tutte le sfide che incontrerete nella fase di progettazione della vostra iniziativa, dovrete definire in modo preciso l'obiettivo comune. Questo non è certamente un compito facile perché, per alcuni progetti, si dovrà tener conto delle aspettative di soggetti terzi, di idee prefabbricate o di strutture già stabilite, spesso obsolete, che rischiano di bloccare una nuova visione del progetto. Provate a trovare un punto di vista imparziale per definire obiettivi comuni: sarà la vostra guida e il *leitmotiv* delle vostre attività future. Ecco i principali contenuti da tener conto in questa sfida:

- Quale valore aggiunto volete apportare?
- Quali metodi potete utilizzare per trovare un "manifesto" comune?
- In che modo potete garantire la conservazione del patrimonio?
- Come potete verificare, durante l'esecuzione del progetto, se state rimanendo fedeli agli obiettivi stabiliti?

4.2.1.1. Quale valore aggiunto volete apportare?

Per definire gli obiettivi comuni di un progetto partecipativo, la domanda più importante che dovrete porvi è: "Quale valore vogliamo apportare allo stato attuale del sito?". Principalmente vorrete aggiungere valore perché avete rilevato necessità, difficoltà e problemi che avete valutato di poter affrontare grazie ad un processo di trasformazione. Verrà data ovviamente priorità alle esigenze e alle idee in grado di rispondere al meglio a questi bisogni.

Ad esempio, il Centro Culturale (nonché patrimonio storico) Z-Bau di Norimberga non ha utilizzato per lungo tempo il Northern Garden benché si trattasse di un giardino interno all'edificio. Il Centro Z-Bau mancava di una certa "apertura": la partecipazione e l'accesso erano infatti limitati. Ecco perché:

Difficoltà, bisogni: spazio limitato all'interno dell'edificio, mancanza di partecipazione, spazio inutilizzato che le persone vogliono sfruttare. In più, l'area del quartiere circostante è poco interessante e non offre zone ricreative o spazi di socializzazione.

Valore aggiunto: Sviluppare un concetto che renda il giardino accessibile, favorisca la partecipazione, incoraggi progetti esterni e utilizzi periodici o temporanei, per rendere la zona del giardino bella e attraente per partecipanti e visitatori. Permettere la realizzazione di progetti sperimentali. Coinvolgere gli abitanti del quartiere e i rifugiati.

Quindi ci siamo quasi! Quello che non dovrete ancora fare in questo momento è rispondere alla domanda: "COME stiamo esattamente portando avanti la trasformazione?". Ci penserete dopo, allo step "Attività, format, utilizzo". Il vostro compito in questa fase consisterà in:

- Mappare i bisogni e le difficoltà
- Mappare il valore aggiunto



- Effettuare queste attività durante un workshop, considerando i risultati di precedenti analisi fatte dagli stakeholder e utilizzando il template “Workshop sugli obiettivi di progetto”
- I partecipanti al workshop saranno i rappresentanti più rilevanti del team di sviluppo costituito tra i partner di progetto che vogliono essere inclusi nel processo di definizione degli obiettivi.

4.2.1.2. Quali metodi potete utilizzare per definire un manifesto comune?

Per evidenziare le esigenze e il valore aggiunto del progetto è necessario definire un manifesto comune, nel quale possano riconoscersi tutti coloro che sono coinvolti. A questo scopo, dovrete organizzare un workshop che porti alla redazione di un testo che tenga conto di opinioni, impressioni e risultati delle indagini raccolti in precedenza. Utilizzando metodologie di *design thinking* (pensiero progettuale) abbiamo preparato un format di workshop della durata di circa due ore. Potete fare riferimento al template “Workshop sugli obiettivi di progetto” allegato a questo capitolo.

4.2.1.3. La conservazione del patrimonio

Gli obiettivi del vostro progetto includeranno, oltre alla valorizzazione, anche la conservazione di beni del patrimonio storico culturale. Per alcuni progetti l'aspetto del patrimonio può assumere un ruolo rilevante, mentre per altri potrebbe configurarsi come secondario. Al momento della definizione degli obiettivi, occorre tuttavia prendere in considerazione alcuni aspetti, quali ad esempio:

- Conoscere bene il sito, il suo significato e il suo ruolo presente e passato, la sua destinazione d'uso precedente, le problematiche, i punti di debolezza, le condizioni in cui si trova
- Strategie di conservazione
- Documentazione

L'elaborazione di queste considerazioni consentirà di rispondere alle seguenti domande:

- Quale valore aggiunto può essere apportato cogliendo e capendo tutti quegli aspetti legati al fatto che il vostro bene appartiene al patrimonio storico culturale?
- Qual è il potenziale culturale derivante dal precedente utilizzo del bene e come è possibile riconoscerlo?
- Quali misure dovete adottare per conservare e mantenere il bene?

4.2.1.4. Come monitorare il progetto in corso, in funzione degli obiettivi?

La prima cosa da fare è: stampate il vostro manifesto comune e appendetelo ben in vista su uno dei muri dove sarà sviluppato il vostro progetto. Ogni volta che dovrete cercare di capire se gli utilizzi o le misure adottate sono appropriate o meno, vi basterà ripercorrere i vostri obiettivi e discutere se i vostri piani vi corrispondono.

A un certo punto potreste avere bisogno di verificare se siete o meno riusciti a realizzare uno dei vostri obiettivi. Per questo, è necessario definire indicatori quantitativi per ogni obiettivo, ricorrendo ai numeri. L'esempio seguente, che prende spunto dal manuale “Gestione del patrimonio culturale mondiale delle risorse umane”, vi offre un ottimo esempio su come procedere. Provate a trovare gli aspetti che rendono i vostri obiettivi misurabili e comparabili:

Risultato/obiettivo	Indicatore di risultato	Quantificazione
Più partecipazione	Numero di volontari/attività	32
Più apertura	Ore settimanali di apertura	12
	Numero di collaborazioni/anno	6

Il vostro compito consisterà quindi nel completare la colonna degli indicatori nel foglio di lavoro “Obiettivi - Valore Aggiunto”. Se, per il vostro progetto, vi siete posti obiettivi numerici, potete valutare l'utilizzo di indicatori specifici con valori target bene determinati da raggiungere o superare.

4.2.2. Gli Stakeholder

Per definire in maniera condivisa gli obiettivi e le attività da realizzare nel vostro sito, dovrete essere sicuri di aver identificato tutti gli stakeholder del progetto che vi daranno input e indicazioni sui requisiti e le aspettative che il progetto dovrà raggiungere durante il suo sviluppo. Contribuiranno inoltre a definire i potenziali utilizzi, attività culturali e sostegni finanziari attivabili. Queste sono le domande più rilevanti da porsi in questo ambito:

- Quali sono i vostri stakeholder?
- Quali ruoli formali hanno i vostri stakeholders? Ricoprono già questi ruoli e come possono svilupparsi?
- Quale valore aggiunto potrebbero apportare gli stakeholder al vostro progetto?
- Come si può stabilire un contatto con gli stakeholder individuati e costruire una relazione più stretta?

4.2.2.1. Chi sono i vostri stakeholder?

Come accennato in precedenza nel capitolo 2 “Approcci di rivitalizzazione partecipata”, le attuali strategie per la valorizzazione dei siti del patrimonio storico culturale e altri progetti pubblici affini prevedono l'adozione del modello della “Quadrupla elica” che coinvolge diversi soggetti come le imprese, il mondo della formazione, l'amministrazione pubblica e la comunità. Nella prima fase dovrete quindi capire esattamente chi è coinvolto nel



progetto e, successivamente, determinare quali ruoli questi soggetti ricopriranno all'interno del vostro progetto. L'invito è quello di identificare il maggior numero di stakeholder. Utilizzate le conoscenze che avete acquisito grazie alle ricerche e alle attività che dovrete aver svolto in precedenza. Un consiglio particolare: riflettete sia su chi può contribuire al vostro progetto sia su coloro che potranno esserne interessati.

Suggerimento: Qui trovate una lista di base dei tradizionali stakeholder: starà poi a voi dettagliarla!

- Team di gestione/team di sviluppo del progetto
- Persone dello staff, presente e futuro
- Locatari attuali e futuri
- Amministrazione pubblica
- Abitanti del quartiere
- Fornitori di servizi, ad es. architetti, designer...
- Utenti/visitatori
- Artisti in residenza
- Cittadini
- Business partner
- Volontari
- Volontari
- Imprese culturali e creative
- Rifugiati
- Partner culturali
- Partner internazionali
- Università - Enti di ricerca
- Proprietari del patrimonio, co-proprietari
- Sostenitori, Sponsor, Fondazioni
- Media
- Altri partner, presenti e futuri

4.2.2.2. Chi formalizza i ruoli degli stakeholder Che ruoli formali hanno i vostri stakeholder? Ricoprono già il loro questi ruoli? Come questi ruoli possono svilupparsi?

Ora che avete un elenco di tutti i vostri stakeholder attuali o potenziali, un buon passo successivo sarebbe quello di determinare i ruoli che essi ricopriranno nel vostro progetto. Assegnando loro un ruolo specifico, potrete identificare il livello di interazione da raggiungere con ognuno di essi. In questo modo potete farvi un'idea su come procedere nella condivisione delle informazioni e su chi, quando e come coinvolgerli nel vostro progetto.

Per eseguire l'analisi e definire la priorità, potrete utilizzare il grafico "Mappa degli Stakeholder" che consente di analizzare diversi livelli di informazione. I quattro settori rappresentano i bracci della quadrupla elica: mondo imprenditoriale, amministrazione pubblica, comunità, istituti di formazione. I quattro anelli definiscono invece in modo generico i ruoli delle parti interessate:

- **Livello centrale** - Questo sarà il team che si farà carico dello sviluppo del vostro progetto: solo i partner che collaboreranno in modo molto stretto ne faranno parte. In questo livello saranno inseriti gli ideatori/sviluppatori del progetto. Esempio: Gruppo centrale di coordinamento
- **Livello partenariato** - Questo livello rappresenta le partnership fondamentali che possono contribuire al successo del vostro progetto, quali ad esempio: partenariati garantiti da contratti, partenariati pubblico-privati, joint-venture pubblico-private, oppure anche cooperazioni pubblico-private. Ad esempio: il Dipartimento Cultura di una pubblica amministrazione che vuole aprire un piccolo museo nel vostro sito.
- **Livello influencer diretti** - Questo livello consente di mappare il contributo diretto che gli stakeholder interessati possono dare al progetto. A questo livello, contratti di piccola portata o anche solo una serie di regole o una checklist potrebbero essere sufficienti a definire procedure, diritti e doveri. Questi stakeholder non hanno un'influenza cruciale ma potrebbero comunque contribuire al progetto. Esempio: uno dei futuri locatari del sito, un teatro indipendente interessato ad affittare un locale magazzino e ad utilizzare il salone una volta alla settimana per le prove. Oppure, un volontario molto attivo che organizza con una certa regolarità le feste presso la vostra struttura.
- **Livello influencer indiretti** - Questo livello di interazione rappresenta gli stakeholder che in qualche modo possono essere interessati dal progetto ma non vi contribuiscono direttamente. Si tratta comunque di un gruppo importante in quanto, se questi portatori di interesse non vengono coinvolti nel vostro progetto nel modo corretto, potrebbero influenzarlo in modo negativo. Esempi: l'utente di un "Maker garage" ospitato nel vostro sito, oppure il visitatore di una mostra, o lo spettatore di uno spettacolo teatrale, o un volontario occasionale che collabora a gestire il guardaroba.

Suggerimento: È possibile aggiungere ulteriori livelli di informazione scegliendo diversi colori o forme dei post-it, oppure aggiungere bandierine o puntatori magnetici alle vostre mappe, o qualunque altra cosa vi venga in mente. Alcuni ulteriori livelli interessanti potrebbero essere: le condizioni, la priorità, la data di inizio o la tipologia del coinvolgimento. Potreste anche visualizzare le relazioni tra i vari soggetti interessati, collegandoli con delle linee e aggiungendo delle note o commenti sul tipo di interazione. Esempio: la Direzione Cultura entrerà nel progetto quando il Consiglio Comunale approverà il progetto e i relativi finanziamenti.

4.2.2.3. Quale valore aggiunto potrebbero apportare gli stakeholder al vostro progetto?

Se volete conoscere i vostri stakeholder un po' più da vicino, dovrete capire in che modo possono contribuire al progetto. A volte i partenariati risultano piuttosto unilaterali o irrilevanti: fate attenzione a creare collaborazioni che portino vantaggi reciproci. Per mappare il valore aggiunto che un possibile stakeholder può portare, dovete prendere in considerazione il lavoro, il tempo o i soldi che potete offrirgli in cambio. E, ovviamente, dovete sempre dare un'occhiata al foglio degli obiettivi comuni, per verificare se il valore aggiunto degli stakeholder contribuisce alla trasformazione che desiderate apportare. A tale scopo, potete utilizzare la tabella degli stakeholder che trovate allegata a questo capitolo.



ESEMPIO: Avete la possibilità di presentare il vostro progetto ad un'importante conferenza internazionale. Dopo aver esaminato il programma più da vicino, scoprite di doverci dedicare 3 giorni di lavoro, spendere 400 euro e che la vostra partecipazione all'evento non porterà un contributo positivo immediato allo sviluppo del vostro progetto o che tutto ciò non combacia con gli obiettivi del vostro progetto.

Suggerimento: Qui di seguito trovate una semplice matrice di interessi/influenza: rappresenta uno strumento semplice per valutare la quantità di lavoro che dovrete dedicare ad uno stakeholder.

Asse interesse		
Informare	Gestire con attenzione	
Monitorare	Mantenere alto il grado di soddisfazione	Asse influenza

4.2.2.4. Come si può stabilire un contatto con gli stakeholder individuati e costruire una relazione più stretta?

A questo punto dovrete sapere chi sono i vostri stakeholder, il valore aggiunto che possono portare e quanto dovete investire nel rapporto con loro. Possiamo passare ad analizzare come rafforzare o promuovere nuove relazioni.

Conoscere i bisogni - La cosa più importante nella costruzione di nuovi partenariati è conoscere le esigenze del potenziale partner e capire se si è in grado di soddisfarle. Compilate il campo "Bisogni" nella tabella degli stakeholder che trovate in allegato e cercate di offrire un tipo di cooperazione che risponda a queste esigenze.

ESEMPIO: Il Centro Giovani che si trova sul lato opposto della strada potrebbe essere un buon partner con cui collaborare. Vi consentirebbe di accedere alla richiesta di finanziamenti dedicati alle politiche giovanili. Ma cosa potete fare affinché il Centro Giovani abbia interesse a collaborare con voi? I centri giovanili necessitano di attività diversificate per i loro utenti. Quali delle attività che vengono svolte nei vostri spazi potrebbero integrare i servizi attualmente offerti dal centro? Ecco, il teatro indipendente che affitta alcuni spazi del vostro edificio vuole avviare dei corsi per giovani l'anno prossimo: parlatene!

Partire tenendo un basso profilo, passo dopo passo - Se avete intenzione di avviare una cooperazione, iniziate proponendo un piccolo progetto, il cui scopo sia essenzialmente quello di conoscersi e di imparare a cooperare. Successivamente potrete sviluppare livelli di cooperazione più complessi. Dovete dimostrare che siete affidabili, strutturati e lineari. Non promettete cose che non potete mantenere. Descrivete sempre quali saranno le tappe successive del progetto.

ESEMPIO: Il primo passo per iniziare la collaborazione con il Centro Giovani: "Perché non venite con tutti i vostri utenti alla prossima prova finale del teatro indipendente? Vi porto i biglietti entro domani, e così potrete conoscere il loro direttore. Magari ai vostri ragazzi può interessare!"

Prova! Mostra! - Se vuoi dimostrare come una cooperazione possa prendere forma, ma il partner non è ancora pronto - fai una prova! Mostra quanto un futuro utilizzo o una futura cooperazione possano essere interessanti! Anche solo per un giorno o per una settimana. A volte i partner devono vedere le cose per capirle!

ESEMPIO: Siamo veramente in grado di far funzionare questo centro culturale? Tutti i partner interessati dicono di non poter ancora dividerne la *vision*. Cosa possiamo fare? Il gruppo che ha ideato il progetto di valorizzazione Auf AEG di Norimberga, nell'intento di promuovere il progetto, ha semplicemente dipinto a grandi lettere sulla facciata del centro culturale il loro nome come futuri affittuari, facendo finta di essersi già trasferiti!

Networking - Beh, avete ragione, questo è un aspetto veramente banale ma bisogna menzionarlo. Si parla del vostro progetto, e dovete conoscere personalmente chi prende le decisioni all'interno di ogni partner. Visitate personalmente le varie direzioni della Pubblica Amministrazione coinvolte. Presentate il concept del vostro progetto pubblicamente! Quando siete alla ricerca di un contatto con altri partner interessati, raccogliete suggerimenti e credenziali da parte dei loro referenti amministrativi o commerciali.

ESEMPIO: Utilizzando i riferimenti amministrativi: "Ecco, il signor Rossi della Direzione Sviluppo Commerciale mi ha detto di parlare urgentemente con lei sull'argomento..."

Proposte concrete - Quando illustrate i vari step di sviluppo delle attività di cooperazione, non parlate di *vision*! Portate proposte precise e funzionali a cui avete già pensato in anticipo. Questo evita di creare aspettative false o superficiali. Proposte o *vision* vaghe richiedono ai vostri partner uno sforzo aggiuntivo per cercare di capire come poterle realizzare (un livello non utile nelle collaborazioni). Fissate sempre un appuntamento per la riunione successiva. Non lasciate l'iniziativa ad altri e dimostrate che state affrontando il processo di cooperazione in modo serio. Inviare un'e-mail di follow-up che contenga tutti gli aspetti affrontati e gli accordi presi e chiedete ai vostri interlocutori se quanto riportato è corretto.

ESEMPIO: "D'accordo, Sofia, ci vediamo la prossima settimana alla stessa ora. Domani ti invieremo un messaggio riassumendo tutto quello di cui abbiamo appena parlato!"



Per rafforzare i rapporti con gli stakeholder già coinvolti occorre migliorare la comunicazione. Compilate la tabella "Stakeholder" e provate a descrivere i canali di comunicazione da usare e le finalità che vorreste perseguire insieme a loro.

4.2.3. Attività, format, utilizzi

Avete già definito come verrà utilizzato il vostro sito? Decidetelo insieme ai vostri stakeholder-chiave. Contribuiranno condividendo i propri desideri e idee, e vi faranno richieste particolari a cui non avevate pensato. Se non avete ancora definito la destinazione d'uso non sarete in grado di sapere quali attività pianificare! Ecco alcune domande-chiave per questo ambito:

- Come potete mappare le attività future?
- Come potete valutare le idee e creare una buona varietà di tipologie di progetti?
- Come potete trarre ispirazione dal passato e per il futuro?
- Come potete suddividere le attività? Quali sono le attività tipiche sviluppate in siti simili del patrimonio storico culturale? Come è possibile individuare i prerequisiti per implementare infrastrutture e procedure?
- Come si può trasformare un'idea in un concetto più definito?

4.2.3.1. Come potete mappare le attività future? Come si possono analizzare le attività in modo cooperativo e sistematico?

A seconda del livello di avanzamento del vostro progetto, potrebbe essere utile pianificare le attività future, ovvero tutto quello che accadrà nel vostro sito. Vi consigliamo di procedere con un approccio cooperativo, il che significa che dovrete coinvolgere i vostri stakeholder-chiave nella mappatura delle attività. Pertanto dovrete:

- Organizzare un workshop partecipato
- Valutarne i risultati
- Decidere quali attività includere nel vostro concept
- Individuare i prerequisiti per la realizzazione di procedure e infrastrutture

La metodologia che potete utilizzare per questi task è quella del *Service Design*, un approccio utile se volete scoprire come voi e i vostri utenti potete interagire e quali modalità devono essere adottate per sviluppare e implementare in maniera agile le attività pianificate. Se state progettando strategie di tipo *Service Design*, la prima cosa che dovrete individuare sono le tipologie dei risultati che volete ottenere. Per questa fase vi proponiamo la seguente lista:

- Attività che voi e i vostri stakeholder-chiave vorreste avviare nel vostro sito e che corrispondono ai vostri obiettivi
- Prerequisiti per la realizzazione di tali attività
- Mappatura delle attività e modalità di interazione
- Selezione di attività realisticamente gestibili che soddisfano i vostri obiettivi di trasformazione determinati in precedenza

Per i primi due punti potrete organizzare un workshop partecipativo, utilizzando il template "Workshop sulle attività". Se volete approfondire gli due ultimi punti, potete utilizzare il documento "Attività/Procedure/Blueprint", che aiuta a definire tutte le relazioni, le procedure e i requisiti preliminari delle attività che avete già selezionato. Il prossimo paragrafo "Infrastrutture e procedure" è dedicato all'analisi dei risultati e all'individuazione delle informazioni rilevanti.

4.2.3.2. Come potete valutare le idee e creare una buona varietà di tipologie di progetti?

Attraverso il workshop partecipativo e completando la mappa delle attività degli stakeholder otterrete risultati utili: il vostro compito sarà ora quello di valutarli, scoprire quali sono le attività fattibili e aggiungere il valore desiderato alla vostra idea progettuale. Per farlo, vi invitiamo ad utilizzare la tabella "Valutazione delle attività" in allegato.

Suggerimento: Prima di procedere alla valutazione delle attività, vi consigliamo di stabilire in una discussione aperta quali sono le vostre sensazioni a riguardo. In questo modo potrete successivamente valutare in modo oggettivo i risultati.

Per riuscire a raggiungere un'equilibrata gamma di attività, ecco alcune riflessioni:

- Le vostre attività considerano l'approccio della quadrupla elica?
- Le vostre attività sono portate avanti in modo complementare?
ESEMPIO: Un fablab può essere complementare a atelier per artisti. Uno spazio di coworking può essere complementare a uffici per lo sviluppo d'impresa/startup.
- Il vostro progetto si basa sull'attività di un unico stakeholder? Che rischi correte se lo stakeholder abbandona il progetto?
- Le attività del vostro sito sono complementari alle attività già presenti nel quartiere o nella città?
- Le vostre attività danno l'idea generale che il vostro progetto sia ben strutturato e professionale?
ESEMPIO: D'accordo, tutte le nostre attività aperte al pubblico sono state organizzate solo nei primi giorni



della settimana, ecco perché in questo momento non c'è nessuno!

- Le vostre attività contribuiscono al futuro sviluppo sia del vostro sito che della città?

4.2.3.3. Come potete trarre ispirazione dal passato e per il futuro?

Durante i vostri workshop sarà opportuno non prendere solo in considerazione i riferimenti attuali. Le Best Practice individuate dai partner del progetto Forget Heritage hanno infatti evidenziato che i riferimenti al passato e al futuro possono fornire spunti interessanti per la gestione dei siti storici e culturali. Per includere queste idee nel vostro workshop di tipo partecipativo, abbiamo preparato un paio di esercizi che i partecipanti dovranno eseguire per imparare a modificare, secondo questa prospettiva, le attività già pianificate.

ESEMPIO: La Best Practice Utopiastadt di Wuppertal (Germania) ha individuato tutta una serie di obiettivi che non fossero solo di breve termine - e quindi legati alle condizioni attuali - ma tenessero conto anche delle sfide future, che possono presentarsi grazie al crescente interesse suscitato dal progetto tra ricercatori, progettisti urbani, fondazioni e studenti. Questo modo di agire deriva dalla consapevolezza di dovere affrontare nel tempo nuovi argomenti emergenti, quali le questioni sociali, i cambiamenti della vita urbana, la decrescita economica, le nuove forme di vita e di lavoro, gli open-data e le open-knowledge. Uno degli output di Utopiastadt è stata la fondazione di un gruppo di "co-scienza" permanente con lo scopo di fare rete e avviare progetti scientifici su argomenti e sfide concrete inerenti al tema del progetto.

4.2.3.4. Come potete suddividere le attività? Quali sono le attività tipiche del patrimonio storico culturale sviluppate in siti simili?

A questo punto, suddividere le attività che si svolgeranno nell'ambito delle vostre infrastrutture o delle procedure, significa raggrupparle in base alle loro funzioni di base. Ad esempio, per organizzare eventi quali conferenze, interventi e dibattiti è necessaria una serie standard di attrezzature, come sedie, luci, tavoli, piccoli palcoscenici, impianti di amplificazione. Anche per eventi musicali, feste, concerti sono necessarie attrezzature simili. Ragionando quindi sulle attività e nello specifico sulle loro funzioni-base, avrete un'idea di quali attrezzature e procedure vi siano necessari. Un altro approccio che potete adottare è quello di accorpate le attività; infatti non tutte le attività hanno bisogno di una propria attrezzatura specifica e spesso possono addirittura risultare più interessanti se abbinate ad altre, come ad esempio un'esposizione d'arte con un concerto o con uno spazio culinario.

Per facilitarvi il lavoro, troverete tra gli allegati la tabella "Tipologie di utilizzo di un sito" nella quale sono elencate una serie di diverse possibili destinazioni d'uso, realizzata cercando di mettere insieme quelle che presentano requisiti comuni.

4.2.3.5. Come è possibile individuare i prerequisiti per realizzare infrastrutture e procedure?

La determinazione dei requisiti delle infrastrutture e delle procedure si baserà sui seguenti elementi:

- I risultati dei workshop in cui i partecipanti hanno effettuato la mappatura delle infrastrutture e dei servizi di cui hanno bisogno
- I contenuti dell'"Attività/Processi/Blueprint" con l'interazione degli stakeholder con la vostra struttura
- Lista delle attività
- Il documento "Gestione delle responsabilità"

Il vostro compito successivo sarà quello di elencare i requisiti in modo più dettagliato e aggregato possibile, utilizzandoli, poi, per l'elaborazione delle procedure e delle infrastrutture e per determinare i costi del vostro progetto.

4.2.3.6. Come si può trasformare un'idea in un concetto più definito?

Gli stakeholder coinvolti nella gestione di attività di interesse all'interno della vostra struttura devono basarsi su concetti realistici, non solo su idee. Per strutturare un'idea in un concetto, suggerite semplicemente ai vostri stakeholder di applicare la metodologia proposta in questa guida. Fate loro ripercorrere tutte le attività che risultano ancora da completare: se saranno in grado di realizzarle correttamente, il risultato del loro operato produrrà comunque una proposta di lavoro per il futuro. Tale risultato potrebbe anche, al limite, mettere in discussione le azioni proposte e farle ritenere non adatte ad essere implementate successivamente.

4.2.4. Infrastrutture, procedure, management

Per mantenere allineate le varie infrastrutture, il loro uso e la loro manutenzione, sono necessari diversi processi e procedure. Obiettivo principale di questa fase è identificare e quantificare i requisiti di attività, procedure e infrastrutture. In più, all'interno di questa fase sarà possibile tracciare un quadro riassuntivo di tutte le ulteriori competenze e strumenti di gestione di cui avrete bisogno una volta terminata l'impostazione del progetto. I contenuti sono:

- Quali infrastrutture sono necessarie per gestire le vostre attività?
- Come mantenere il vostro sito?
- Quali sono le procedure necessarie per gestire il vostro sito?
- Quali altri strumenti gestionali sono necessari per la corretta gestione del vostro sito?

4.2.4.1. Quali infrastrutture sono necessarie per gestire le vostre attività?

Date un'occhiata al documento "Attività/Procedure/Blueprint" che avrete compilato con le vostre attività, analizzando l'uso attribuito ad ogni infrastruttura, e individuate quindi quella che vi sembra più adatta al vostro scopo. Allo stesso tempo cercate di esaminare le procedure e le figure professionali dello staff coinvolto nella gestione del vostro sito. I risultati saranno utili per pianificare l'utilizzo dello spazio del vostro edificio o possono diventare, in un secondo momento, un elemento di valutazione da mettere a disposizione di eventuali esperti esterni, come ad esempio un architetto o un funzionario pubblico della Direzione incaricata della Gestione del Patrimonio.

ESEMPIO: Vi proponiamo come esempio questo estratto di un "Attività/Procedure/Blueprint" precompilato in modo che possiate avere un'idea su come si possano trarre le informazioni rilevanti per la scelta dell'infrastruttura.



Una volta individuate tutte le varie opzioni di infrastrutture che potrebbero meglio adattarsi alla gestione del vostro sito, stilate una tabella contenente le seguenti informazioni:

- l'utilizzo oggettivo e bilanciato del vostro sito di progetto
- Il tempo necessario per svolgimento delle singole attività
- l'orario di lavoro del personale

Successivamente, calendarizzate attività, attrezzature e spazi che ritenete necessari utilizzando uno strumento (agenda, programma, app) a vostra scelta. Stilate una pianificazione settimanale e successivamente, a grandi linee, una mensile.

Questi suggerimenti di base sono solo una piccola parte dei ragionamenti da fare sulla vostra infrastruttura. Ci sono molti altri argomenti da affrontare quando si pianifica l'utilizzo di un sito. Per citarne solo alcuni:

- Norme antincendio
- Modifiche strutturali
- Concessioni edilizie
- Calcolo dei costi
- Vie di fuga
- Normativa per la tutela del patrimonio

Suggerimento: In un recente progetto si sono cercati i parametri più significativi da considerare nei progetti bottom-up di valorizzazione. Uno di questi è la libera distribuzione degli spazi negli edifici in modo da garantire la riorganizzazione flessibile del sito. Nella vostra progettazione considerate nelle prime fasi un approccio flessibile anziché divisioni già assegnate o troppo rigide. In questo modo si possono fare diverse esperienze sia in termini di suddivisione che di utilizzo, risparmiare e lasciare spazio per destinazioni d'uso più ampie e diversificate.

4.2.4.2. Come mantenere il vostro sito?

Non stupitevi se vi diciamo che non possiamo rispondere a questa domanda; infatti dipende tutto dalle caratteristiche specifiche del vostro edificio e dal concept alla base del vostro progetto. Ma date un'occhiata al documento "Gestione delle responsabilità del sito": troverete alcuni contenuti interessanti che prendono spunto da Best Practice per quanto riguarda la manutenzione e le mansioni pratiche relative a una struttura.

4.2.4.3. Quali sono le procedure necessarie per gestire il vostro sito?

Le procedure possono essere considerate come processi replicabili con input, output e una serie di attività da eseguire, che vengono qui affrontati in maniera modulare in quanto utili per diversi contesti. Le procedure possono essere espresse, ad esempio, come istruzioni di lavoro, diagrammi di flusso o checklist. Per implementare il vostro progetto non è necessario specificarle in maniera dettagliata, ma vi aiuteranno sicuramente a rendere più professionale la gestione, a far sì che il personale impari i fondamentali del mestiere, a pianificare le risorse e individuare i problemi.



Per scoprire quelli di cui avete bisogno, dovrete analizzare il vostro documento “Attività/Procedure/Blueprint”, cercando di identificare quelli sensibili. I seguenti esempi estratti dal documento “Attività/Procedure /Blueprint” precompilato, forniscono tre suggerimenti di:

- una procedura di produzione di flyer/poster
- una procedura di prenotazione
- una procedura di pagamento



Il vostro compito è identificare tutte le procedure di routine per lo svolgimento delle vostre attività. Le procedure tipiche per progetti di valorizzazione del patrimonio pubblico sono:

- **Procedura di volontariato e partecipazione** - Come strutturare la partecipazione dei volontari?
- **Procedura di approvvigionamento** - Come e quando rifornirsi di asciugamani di carta?
- **Procedura di prenotazione** - Come fare a registrarsi per un evento?
- **Procedura di pagamento** - Come si può acquistare un biglietto?
- **Procedura contabili** - Come registriamo le ricevute?
- **Procedura di manutenzione** - Come riparare gli arredi?
- **Procedura di ristorazione** - Come si gestisce il bar?
- **Procedura di sicurezza e salute sul lavoro** - Come verificare se i rilevatori di fumo sono funzionanti?
- **Procedura di accesso al sito** - A chi vanno affidate le chiavi dei diversi locali?

Dopo aver identificato le procedure di base, cercate di mapparle. Per aiutarvi in questa fase abbiamo preparato il template “Pianificazione delle procedure” che vi aiuterà ad analizzare a fondo i vostri processi.

4.2.4.4. Quali altri strumenti gestionali sono necessari per la corretta gestione del vostro sito?

Una volta completata la configurazione di base del vostro progetto, vi renderete conto che per rendere la vostra attività più professionale potrebbero essere necessari ulteriori competenze e strumenti. Vi proponiamo di seguito una serie di strumenti per la gestione di piani imprenditoriali e di progetto che potrebbero esservi utili, oltre alle informazioni contenute nel documento “Suddivisione dei compiti di gestione”:

- **Budget plan** - La pianificazione del budget per le attività specifiche e per tutto il sito, redatta all’interno di un piano finanziario globale.
- **Calendario** - Calendari ad uso interno/esterno, con una panoramica sulle attività, le risorse e gli eventi.
- **Comunicazione/Marketing** - Questo è un insieme di competenze considerato tra le più importanti. La comunicazione verso l’esterno assicura un rapporto costante con gli stakeholder e i target group. La comunicazione interna consente un’atmosfera di lavoro molto produttiva e facilita la gestione dei compiti.
- **CRM - Customer Relation Management** - La gestione delle relazioni con gli stakeholder, i target group e la vostra rete in generale, improntata secondo un’ottica di comunicazione orientata al cliente.
- **Decisioni/Responsabilità** - Chi decide cosa? Quale organizzazione è più adatta a supportare quali decisioni?
- **Accesso alle strutture** - Definire procedure e responsabilità sull’accesso alla struttura è un compito complesso. Le serrature elettroniche potrebbero essere una valida soluzione quando diversi soggetti sono coinvolti nella fruizione del bene.
- **Salute & Sicurezza** - La sicurezza sul lavoro aiuta a prevenire gli incidenti e soddisfa i requisiti normativi.
- **Strutture organizzative** - Come sono strutturate le responsabilità? Settori, gruppi di lavoro, assemblee plenarie, comitati, ...
- **Gestione delle attività** - Come delegare e assegnare le attività ai diversi settori.
- **Pianificazione della forza lavoro** - Definizione dell’organico necessario, in base a orari, ferie e assenze.
- **Pianificazione finanziaria** - Pianificare liquidità, investimenti futuri, bilanci e ammortamenti.



- **Raccolta fondi** - Le organizzazioni no profit si affidano molto alle raccolte fondi. Strategie e metodi da attuare nel raccogliere fondi per il sito a favore dei vostri progetti.
- **Supporto del volontariato** - I volontari sono una risorsa importantissima: compiono una gran mole di lavoro e generano costi inferiori ma devono essere adeguatamente organizzati e valorizzati.
- **Contabilità, controllo** - gestione documentazione di spesa, tasse, controllo del bilancio, salari.
- **Pianificazione e gestione del personale** - Pianificazione organici, ricerca personale e gestione personale in forza.
- **Pianificazione delle risorse strumentali** - Pianificare le risorse necessarie alla struttura in termini di attrezzature e mezzi.
- **Approvvigionamenti e scorte** - Inventariate il magazzino e valutate cosa deve essere acquistato. Confrontate prezzi, fate un elenco dei fornitori e gestite bene il vostro budget.

Per altri contenuti relativi alla gestione di un progetto consultate la voce “Project management” su Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management e https://it.wikipedia.org/wiki/Project_management

4.2.5. Business model

Lo sviluppo di un *business model* vi aiuterà a ottenere dati corretti e a dare una valutazione di insieme sulla coerenza e sulla sostenibilità del vostro progetto. Per raggiungere questo obiettivo dovrete censire tutti gli attori e gli stakeholders, i loro ruoli e descrivere come interagiscono. Inoltre, è necessario tradurre tutte le attività in numeri (costi e ricavi) e inserirli all’interno del vostro piano finanziario! I numeri vi aiuteranno a prendere decisioni e trovare un’idea operativa: un compito molto più creativo di quanto si possa aspettare!

- Business model Canvas
- Piano finanziario di base

4.2.5.1. Business model canvas

Diversamente dal noto Business Plan, il Business Model Canvas (BMC) non è un documento complesso e dettagliato ma un breve estratto degli aspetti-chiave del vostro progetto, coerenti con il vostro modello di business. Viene spesso utilizzato per capire rapidamente i modelli di business ed è una base fantastica per elaborare ulteriori dettagli o addirittura un piano aziendale completo. Il vostro compito sarà quello di riempire lo schema per rendere comprensibile il funzionamento della vostra attività. Prendetevi il tempo necessario per pensare a ogni sezione. Il vostro modello di business deve essere coerente, sinergico e sostenibile. Stampate lo schema e completatelo in ogni sua parte insieme ai vostri più stretti collaboratori fino a che non siate soddisfatti o abbiate almeno individuato i problemi ai quali non siete in grado di dare immediata risposta. Per una migliore comprensione, compilate in parallelo il piano finanziario di base.

Link definizione e versione stampabile del BMC (in inglese): en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

4.2.5.2. Piano finanziario di base

Un piano finanziario contribuisce a farvi rendere conto se il vostro progetto può funzionare o no. Vi forniamo un piano finanziario molto semplice, con lo scopo di darvi degli spunti di approfondimento per lo sviluppo della vostra idea imprenditoriale. Non è però da intendersi come un vero e proprio piano finanziario a supporto di una pianificazione finanziaria o di bilancio in quanto non considera le tasse, gli ammortamenti etc. Vi forniamo un esempio di calcolo precompilato, nel quale dovete sostituire ed inserire i vostri elementi e i vostri dati. Il vostro compito sarà quello di completare questo schema considerando tutti gli elementi acquisiti nelle fasi precedenti di progetto, inclusi gli stakeholder, le attività, le infrastrutture, le procedure e le attività relativi alla vostra impresa. Incorporate la visione del vostro Business Model Canvas. Usate il documento “Piano finanziario di base” allegato.

Suggerimento: fate delle simulazioni utilizzando costi reali e sostenibili. Sì, forse vostro cugino potrebbe fare quel certo lavoro a un costo molto inferiore ma nel caso fosse malato o se voi non lavoraste più nel progetto, sarebbe un bel problema! È sempre meglio avere qualche soldo da parte che non averne abbastanza... Se non potete far fronte all’impegno finanziario modificate il vostro modello di business: dovete essere creativi e pensare a un ridimensionamento, o a soluzioni di outsourcing o partnership.

4.2.6. Piano di implementazione

Dovreste ora essere in grado di pianificare le milestone di progetto e i vari work package. Il vostro compito sarà quello di progettare una time-line in cui riportare le fasi di lavoro in base alla loro priorità e alla loro importanza strategica: vi guiderà nell’implementazione del progetto e vi indicherà se state rispettando i tempi prefissati.

- Timeline - Milestones
- Passi logici

4.2.6.1. Timeline - Milestones

Nella costruzione di una time-line di progetto è necessario includere i seguenti aspetti:

- L’inizio temporale di una fase
- La fase può essere affrontata in parallelo ad altre o è esclusiva?



- La durata di una fase
- Il responsabile di una fase
- Se una fase è a rischio, esiste un piano B?
- L'importanza di una fase
- I partner coinvolti in una fase
- Quali sono le attività necessarie per la fase
- I risultati generati da una fase
- Stabilire le attività a vari livelli: fate in modo che il vostro Project Manager individui delle sotto-attività.

Il vostro compito sarà completare il modello di time-line allegato o uno fatto da voi (potete reperire modelli validi anche on line). Potete anche inserire una time-line nel vostro calendario o in un qualsiasi software di gestione di progetto a vostra scelta. Ma non dimenticate di definire accuratamente le diverse fasi e *milestone*! Queste ultime sono un elemento importante per seguire le varie fasi e visualizzare i risultati più importanti del progetto.

4.2.6.2. Fasi logiche

Non dimenticate l'ordine logico nel disporre le fasi della time-line. Non si può infatti costruire un tetto, se le pareti non sono state completate... Pensate sempre ai prerequisiti e alle conseguenze di ogni fase. È impossibile affrontare una nuova fase di progetto se i prerequisiti non sono soddisfatti. Non dimenticate di tenere conto anche di:

- Aspetti stagionali, come festività e condizioni meteorologiche
- Situazione politica: ad esempio in un periodo di campagna elettorale le Pubbliche Amministrazioni tendono a non prendere decisioni
- Disponibilità di personale
- Time buffer
- Tempistiche dilazionate di alcuni processi contabili per mancanza di disponibilità finanziaria
- Tempistica delle gare

5. Implementazione project-based

5.1. Introduzione

Questo capitolo offre uno sguardo più ravvicinato su possibili approcci di valorizzazione del patrimonio storico culturale. Per comprendere al meglio quale sia la particolarità del tuo progetto, puoi ragionare su quali siano le tematiche principali, l'impegno sociale e il focus pratico. Perciò pensiamo a cosa hanno in comune tutti i progetti di valorizzazione culturale e poi concentriamoci su otto approcci particolari per studiarne la vivace diversità dagli altri approcci di valorizzazione del patrimonio. Per ciascun focus e diverso approccio, in questo capitolo vengono fornite informazioni sulle buone pratiche e, in particolare, su dettagli concreti quali l'organizzazione interna, finanziaria e le attività sviluppate. In seguito troverai brevi descrizioni di best practices in relazione a ciascuno degli otto focus, mentre nell'allegato "Esempi di best practice di valorizzazione del patrimonio culturale" sono inclusi dettagli più concreti delle seguenti best practice:

- Watershed (Bristol, Gran Bretagna)
- The Layer's House (Kranj, Slovenia)
- Utopiastadt (Wuppertal, Germania)
- ExRotaprint (Berlino, Germania)
- Cascina Cuccagna (Milano)
- Stara Elektrarna (Ljubljana, Slovenia)
- Accademia delle Belle Arti "Aldo Galli" (Como)

In generale, nonostante tutti quegli aspetti legati a situazioni particolari e quindi non trasferibili, una particolare circostanza accomuna i partner e i manager dei progetti di valorizzazione dei beni culturali e li rende pionieri per la società urbana: lavorano insieme per accrescere capitale sociale e culturale. Questo aspetto diventa sempre più essenziale, soprattutto in relazione alla conservazione del patrimonio culturale: la mera esistenza di vecchi edifici, la loro lettura e comprensione nel contesto della cultura, della storia e dell'identità di una società, la rivitalizzazione e l'accessibilità a tutti dei vuoti urbani, anziché renderli invece invisibili, sono una questione di qualità della vita urbana per una società democratica forte e resiliente.

Non si tratta quindi solamente un impegno comune verso un approccio di valorizzazione del patrimonio culturale, ma anche di problematiche specifiche che si incontrano ripetutamente nell'attuazione dei progetti di valorizzazione di un bene e che sono comuni a tutti, anche se possono presentarsi, a seconda del caso, sotto svariati aspetti e prospettive o con diversi gradi di rilevanza. Sapere come altri hanno già superato sfide simili non è importante solo per voi, ma anche per i vostri stakeholder ai quali dovrete fornire una visione di insieme dei problemi e, per averne un'ampia comprensione, tutta una serie di riferimenti di buone pratiche. Le strategie vincenti e le esperienze di successo di altri vi aiuteranno a avanzare insieme ai vostri partner, ad esempio sviluppando accordi di cooperazione e linee d'azione condivise con l'obiettivo della prospettiva a lungo termine del vostro progetto.

Il processo informativo può risultare una bolla vuota se non è sufficientemente concreto. Questo capitolo mostrerà anche quanto sia importante concentrarsi sull'individuazione di riferimenti trasversali concreti per il vostro master plan e sulla creazione di informazioni importanti da divulgare. Evidenziate solo aspetti rilevanti e trasferibili degli altri progetti: gli stakeholder non hanno bisogno di ricevere informazioni inutili! Ad esempio: non avete più soldi ma dovete investire velocemente nella ricostruzione perché pressati dalle scadenze delle autorizzazioni e non è stata prevista una ben strutturata "moratoria" di ricostruzione attraverso progetti auto-organizzati. Spiegate loro la vostra situazione in maniera molto concreta, ad esempio: "All'interno del progetto A nella città B, i collaboratori del progetto sono riusciti a realizzare la fase C nel tempo D, grazie ad un accordo particolare con le autorità senza alcun rischio di responsabilità per i funzionari amministrativi responsabili del procedimento.



5.2. Le sfide

5.2.1. Focus 1: L'approccio Quadrupla Elica - Cattura i tuoi stakeholder!

I progetti di valorizzazione del patrimonio che utilizzano modelli complessi improntati su azioni innovative di recupero, quali ad esempio quello della Quadrupla Elica, affrontano costantemente la sfida del dialogo tra quattro gruppi di stakeholder con esigenze, tempi e linguaggi diversi. Il primo gruppo è formato da istituti di istruzione superiore scientifica e artistica, il secondo da industrie culturali creative e da imprese e il terzo dalle Amministrazioni Pubbliche. Al quarto gruppo appartengono il pubblico culturale e dei media, la società civile e tutte quelle realtà che si occupano di arte, ricerca e innovazione artistica. Questo approccio è stato appositamente costruito per far riferimento e aiutare a comprendere i meccanismi che regolano la complessa interazione tra stakeholder accomunati dall'obiettivo di promuovere l'innovazione e la produzione di conoscenza. I progetti di recupero che applicano l'approccio teorico della Quadrupla elica cercano di trasferire nella quotidianità le raccomandazioni che derivano da questo metodo.

In questo modo un progetto recupero del patrimonio culturale non può non considerare anche il recupero dell'area urbana in cui è inserito. Infatti, per garantire la sostenibilità di un'idea imprenditoriale, bisogna iniziare creando condizioni favorevoli all'interno del contesto in cui si opera.

- > Date un'occhiata alle esperienze di questi progetti consolidati, con una complessa combinazione di attori:
Watershed (Bristol, Gran Bretagna): "Nell'edificio troverete tre cinema, un grade Café/Bar luminoso e arioso, spazi flessibili per conferenze ed eventi e lo Studio Pervasive Media, il nostro centro di ricerca che riunisce una rete di oltre 100 artisti, tecnici e accademici che operano per esplorare il futuro dei media mobili e wireless. In tutti i nostri lavori cerchiamo di instaurare collaborazioni aperte e creare opportunità che mettano in comunicazione competenze, fantasie e confini per promuovere idee e generare piacevoli esperienze".
Utopiastadt (Wuppertal, Germania): È concepito come un laboratorio scientifico. Gli artisti vivono la loro vita e il loro lavoro come una esercitazione, una ricerca, un esperimento olistico della vita reale (plastica sociale, utopia reale, utopia concreta) con una miscela visionaria di spazi di lavoro, scienza, arte e vita per ricercare nuove modalità di risposta alle questioni sociali del XXI secolo. Per progetti di questo tipo, è necessario avere un mix complesso dei quattro gruppi di stakeholder.
- > Guardate poi questo nuovo progetto in avviamento che presenta una complessa situazione di stakeholder:
Heizhaus (Norimberga, Germania): Il progetto si sviluppa nella parte occidentale di Norimberga, in un'area che sta vivendo una trasformazione urbana importante. Precedentemente sede di diverse attività industriali, ora in declino, l'area sta ingaggiando una "lotta" per costruire ed affermare la sua identità e la nuova funzione all'interno del tessuto urbano. In questa zona si trova la caserma dei pompieri di competenza del vecchio magazzino *Quelle*, un importante realtà commerciale di vendita al dettaglio della Germania post bellica. L'azienda è fallita nel 2009 e, da allora, l'edificio (uno tra i più grandi complessi abbandonati della Germania) è stato utilizzato da un gruppo eterogeneo di artisti locali/attivisti in maniera non continuativa fino al 2015, anno nel quale il complesso è stato venduto ad un investitore internazionale. Al momento il progetto di recupero tocca solo l'edificio della caserma (per una superficie di 2000 m²), pur rimanendo in stretta relazione con tutto il vuoto urbano rappresentato dal resto del complesso, icona dell'architettura Bauhaus e dell'identità storica del luogo. Le iniziative che si svolgono all'interno dello spazio recuperato (un Creative Response Network e un Urban Future Lab, circa 40 garage, spazi di co-working, atelier, studios, sale per eventi) hanno organizzato una serie di "attention-raisers", come mostre e incontri, durante i quali è stato affrontato il tema della carenza di spazio creativo a Norimberga.
- > Per una maggiore professionalizzazione dei vostri attori privati e pubblici, esaminate le esperienze di:
Cascina Cuccagna (Milano, Italia): i gestori del progetto hanno riconosciuto che "la vita della Cascina è animata dalle proposte di gruppi di volontari che, a partire da desideri o interessi comuni offrono tempo ed energie al Progetto", contribuendo al progresso della comunità, nel sostenere nuove abilità, autostima e auto-realizzazione e alla creazione di nuove aspirazioni professionali e prospettive.

5.2.2. Focus 2: La creatività per la conservazione dell'identità storica - Siate smart e non perdetevi di vista il vostro tema principale!

I progetti che utilizzano l'"alta cultura" (o *d'élite*) come mezzo per perseguire la salvaguardia dell'identità storica in aree sottosviluppate, affrontano una sfida che per essere vinta richiede sin dall'inizio l'individuazione e lo sviluppo di un tema centrale. In questi casi, la sfida più grande è la scelta del contenuto delle attività, in base al quale lo spazio potrà essere rivitalizzato e attirare visitatori. Considerate che il programma dovrà essere accessibile ad un ampio pubblico (tenete conto di costo, orari, programma per i diversi target group), armonizzare argomenti diversi e operare in affiancamento con le istituzioni di riferimento nell'area circostante e altre realtà locali.

- > Date un'occhiata alle esperienze di questo progetto di valorizzazione del patrimonio, che dà un'interpretazione smart e moderna dell'alta cultura finalizzata alla conservazione:
Casa Lajer (Kranj, Slovenia): In passato è stata la residenza del più importante pittore barocco sloveno. Poiché generazioni di pittori vi hanno vissuto o studiato, sempre stata associata all'arte e oggi è un *hub* culturale e



sociale. La casa, e quanto ruota intorno ad essa, ha portato molto dinamismo e molta vivacità nella zona trasformando pian piano l'area nel quartiere culturale della città. Arte, musica, creatività, istruzione, e anche una piacevole caffetteria, animano la vita del quartiere tutto l'anno. Tutte queste attività vengono combinate in un insieme unico, unite da una comune filosofia, un approccio professionale e creativo improntato sulla valorizzazione e realizzazione degli stessi contenuti, un sincero desiderio di fare sinergia e dare vita a un incontro culturale, attraverso una dedizione sincera al lavoro, un impegno attivo, un amore verso la città di Kranj e un atteggiamento aperto verso le persone.

5.2.3. Focus 3: Innovazione e integrazione sociale - Adottate modelli aperti e autonomi!

I progetti di valorizzazione del patrimonio incentrati sulla creazione di spazi destinati all'innovazione e all'integrazione sociale hanno bisogno, come prima cosa, di individuare quali modelli autonomi e duraturi possono essere implementati nella loro realtà e come co-finanziarli.

- > Date un'occhiata alle esperienze di questo progetto di valorizzazione del patrimonio che riunisce le persone:
HAL (Leipzig, Germania): Lavoro di quartiere e scena artistica internazionale: sarà mai possibile? Sì, funziona! Dal 2013, l'atelier HAL (laboratorio d'arte ibrida) ha cercato di realizzare questo binomio all'interno di due edifici storici. Attraverso tutta una serie di azioni sia sugli edifici sia sul distretto cittadino, i gestori del progetto hanno dato vita ad un gruppo di "eroi senza volerlo" per costruire un centro di incontro per persone che normalmente non si sarebbero mai incontrate.
- > Date un'occhiata anche a questo progetto di valorizzazione che sta creando progetti open-access e formati da caratteristiche di contributo a cui ispirarsi:
Utopiastadt (Wuppertal, Germania): Questa idea è basata su progetti open-source con caratteristiche specifiche dedicati al territorio circostante come, ad esempio, la creazione del sito *Wiki of Wuppertal* o la mappatura dei giardini urbani a Wuppertal. Attraverso la campagna di crowdfunding *1m² Utopiastadt* sarà possibile acquistare più terreno per ampliare la pista ciclabile. L'*Utopiastadt Campus* è stato realizzato come luogo dove tenere riunioni di cittadini. Vi si produce localmente anche una birra organica i cui proventi derivanti dalla vendita alimentano un fondo comune devoluto a beneficio dei cittadini. Il gruppo che ha dato vita a *Utopiastadt*, ha creato una serie di strumenti, oltre ad iniziative, progetti e gruppi, per cogliere e sviluppare nuovi impulsi e nuove idee riguardanti cultura, impegno civile, autogestione, sviluppo urbano, economia e ecologia urbana, la co-creazione politica e culturale e l'industria creativa.

5.2.4. Focus 4: Sostegno per l'inserimento lavorativo dei giovani - Gli antichi mestieri possono svolgere un ruolo importante, lasciate che siano il motore dei vostri progetti!

Molti progetti di valorizzazione del patrimonio culturale hanno come obiettivo principale l'utilizzo di un edificio storico per la creazione di un ambiente che sostenga e favorisca l'istruzione e l'accesso al lavoro. Se il vostro progetto è uno di questa tipologia, dovrete concentrarvi principalmente sulla creazione di collaborazioni forti e schemi di base, in affiancamento ai programmi di istruzione pubblica e altri tipi di formazione certificata, oltre a verificare che la vostra proposta risponda adeguatamente ai bisogni delle imprese cittadine e territoriali. E sottolineate quanto il vostro progetto sia importante per rafforzare l'intera area: questo vi aiuterà ad ottenere adeguati finanziamenti.

- > Date un'occhiata alle esperienze di questo progetto: una combinazione di artigianato, arte e socialità, attenta al contesto urbano, alla sua storia e agli abitanti.
ExRotaprint (Berlino, Germania): "In un distretto che ha visto negli anni crescere la disoccupazione a causa della chiusura di molti impianti produttivi, la creazione di nuovi posti di lavoro e luoghi di formazione è risultata fondamentale per la stabilizzazione economica e sociale dell'area. La giustapposizione spaziale di produzione, creatività e misure a favore dell'occupazione è un intreccio che porta una mutua contaminazione e ad uno scambio reciproco, positivamente critico. Processi di lavoro innovativi e una gestione particolare degli orari mettono continuamente in discussione la realtà".

5.2.5. Focus 5: Sostenibilità ambientale - Il tuo progetto diventa un prototipo!

I progetti il cui approccio coniuga un obiettivo ambizioso come il riuso dei rifiuti per la sostenibilità ambientale con la promozione delle attività giovanili affrontano una sfida fondamentale: portare avanti il proprio programma creando una solida base finanziaria mediante la proto-tipizzazione di flussi di lavoro, formati e prodotti.

- > Date un'occhiata alle esperienze che hanno saputo trovare fin da subito parole e programmi giusti, e successivamente reperire finanziamenti necessari ad affrontare temi ecologici sotto una prospettiva creativa.
Cascina Cuccagna (Milano): elemento caratteristico di questa best practice che si proponeva di raggiungere un pubblico vasto e multiculturale, è stata la proposta di un programma culturale ricco di componenti



transnazionali. Ad esempio ha ospitato il simposio sul futuro urbano *Azioni innovative per la sostenibilità in Italia e Giappone*.

Prinzessinnengaerten (Berlino, Germania): questa best practice afferma che l'obiettivo del progetto è coltivare: non solo verdure ma soprattutto una nuova città. È diventato un progetto rappresentativo per la Germania, ottenendo un riconoscimento che va al di là della sua funzione essenziale. I manager del progetto sono imprenditori sociali che, insieme agli abitanti del quartiere, a collaboratori e volontari, lavorano per: "(...) sviluppare modi più sostenibili di mangiare, vivere e muoversi. La città del futuro dovrebbe essere un ambiente accogliente e piacevole dove vivere, nel quale ciascuno opera con cura per conservare le risorse naturali".

5.2.6. Focus 6: Servizi Turistici Integrati - Trasformate il vostro ambiente urbano attraverso il potere della cultura per adulti e bambini!

I progetti che si propongono di sviluppare un'offerta culturale e turistica integrata in aree prive di immagine positiva e quindi non attrattive, devono riuscire ad avere la capacità di connotare queste zone con un carattere unico e trascinate, attraverso l'integrazione delle radici storico-culturali all'interno di modelli moderni e essenziali. Obiettivo di questi progetti è consentire ai visitatori di vivere un'esperienza memorabile dove non siano solo consumatori passivi ma abbiano, al contempo, la possibilità di diventare loro stessi piccoli creatori. In questo modo è possibile realizzare all'interno di un contesto urbano una potente cellula generatrice la quale, dando vita a una cultura, lo renderà un polo magnetico per quei creativi che, partecipando al progetto, contribuiranno attivamente alla trasformazione dell'area mediante i loro propri progetti.

- > Per trarre ispirazione da una idea eccezionale, che si basa sullo sviluppo delle competenze dei bambini, usando come mezzo libri e cultura, esaminate questo progetto:
Buchkinder Leipzig (Lipsia, Germania): è un laboratorio di scrittura permanente per bambini e adolescenti di età compresa tra i 4 e 18 anni, aperto nel 2001. Da allora molti ragazzi e ragazze hanno affrontato qui un loro percorso personale, riflettendo e discutendo insieme le loro idee, scrivendole, illustrandole, stampandole e rilegandole come libri. Gli adulti li sostengono come partner paritetici, senza scrivere nulla ma dedicando a questi giovani spazi e tempo. Il processo libero e indipendente di integrazione di bambini e adolescenti mediante la produzione di un libro deriva anche dalla particolare funzionalità, espressa dal lavoro di legatoria e di distribuzione, che partendo dall'incisione sul linoleum e dal trasferimento su carta, arriva fino alla presentazione del libro il quale, dopo la produzione, viene distribuito in edizione limitata nella sede del laboratorio. Le presentazioni dei libri, sia al grande pubblico all'interno di fiere librerie che nell'area protetta del corso, sono eventi importanti che generano forte motivazione nei bambini e negli adolescenti.
- > Date un'occhiata a questo progetto che propone un'esperienza unica di creazione di spazio ad ampia fruizione:
Cascina Cuccagna (Milano): lettura e scambio di libri sono promossi come strumento di relazione tra le persone. Il progetto esalta il carattere del luogo: un posto non commerciale e non convenzionale. La connotazione di questo spazio, basata sulla valorizzazione della comunità locali e sulla cultura fai-da-te, garantisce una riduzione delle barriere rispetto agli spazi commerciali e rigidamente definiti e genera un ambiente molto inclusivo in particolare per tutte le persone socialmente svantaggiate: qui ciascuno può sentirsi libero e non sono richiesti contributi in denaro per entrare o partecipare alle attività.
- > Per avere un'idea su una combinazione tra una mostra d'arte e altre attività più dinamiche, date un'occhiata a:
Picture Gallery (Paks, Ungheria). Nell'edificio trova spazio non solo una galleria d'arte tradizionale ma anche un piccolo laboratorio d'arte visiva sperimentale e una scuola di belle arti. La galleria svolge inoltre anche una funzione di laboratorio didattico all'interno di un accordo di collaborazione con l'Università.
- > Per esplorare le potenzialità che un determinato approccio può sviluppare nel modellare il contesto urbano, date un'occhiata a questo progetto:
Menschenskinder (Darmstadt, Germania): L'obiettivo del progetto è la creazione di spazi e opportunità per bambini, adulti e famiglie che consentano loro di affrontare un processo di evoluzione e di dare la loro impronta al quartiere, favorendo l'incontro delle persone nel rispetto e valorizzazione delle diversità. Nato dall'iniziativa spontanea di un'associazione di volontari, questo progetto ha trasformato in pochi anni Darmstadt-Kranichstein in un luogo di incontro poliedrico per tutte le persone del distretto, un posto dove è divertente mettersi alla prova e ricercare il proprio sviluppo personale con creatività e senso della vita.

5.2.7. Focus 7: Marketing, promozione e networking delle CCI - Create modelli adatti ai vostri utenti principali!

Quei progetti di valorizzazione del patrimonio che si sviluppano in ampi spazi destinati a divenire poli per l'insediamento stabile di soggetti appartenenti ad una comunità variegata -basata su sinergie di rete dinamiche- e accomunati dalla possibilità e volontà di promuoversi reciprocamente (quali ad esempio, la pubblicità congiunta delle singole attività su flyer redatti e realizzati insieme), devono porre la loro attenzione sulla creazione di programmi specifici i cui contenuti e formati sono mirati alle esigenze di questi utenti. Nell'ambito di questi progetti bisognerà individuare le posizioni chiave e quei particolari utenti in grado di attrarre a loro volta altri utenti, e scegliere formati strategici strutturati su un business management model.

- > Date un'occhiata a questo progetto dove il programma culturale è gestito da un contributor principale, che riveste un ruolo strategico grazie ai suoi legami con una ampia rete di contatti internazionali.



Stara Elektrarna (Lubiana, Slovenia): la gestione della struttura è stata affidata a Bunker, un'organizzazione no-profit che si occupa di realizzare e organizzare eventi culturali. *Stara Elektrarna* ha un proprio programma che propone produzioni teatrali e di danza, rigorosamente improntati su una modalità didattica di fare spettacolo, orientata al risultato. Inoltre la struttura ospita altri festival, concerti e vari eventi interdisciplinari. Bunker collabora attivamente con numerosi artisti, teatri, feste e associazioni sia in Slovenia che all'estero.

- > Le premesse e le idee fondamentali del vostro progetto corrono il rischio di modificarsi nel lungo termine. Se volete aver un'idea di come questo possa avvenire e come contrastare il fenomeno, date un'occhiata a questi progetti: *Watershed* (Gran Bretagna) e *Honigfabrik* (Amburgo, Germania).

L'originalità è uno degli elementi alla base di ogni una buona best practice. Come valorizzare la vostra idea originale di progetto potrebbe esservi suggerito nell'ambito delle conversazioni che avrete con ideatori e manager di grande esperienza nel campo della progettazione. Nonostante l'evoluzione e il progredire del progetto, dovrete lottare per mantenere il messaggio chiave e l'entusiasmo iniziale: ciò offrirà spesso una soluzione per le sfide che incontrerete e i contributor coinvolti apprezzeranno il vostro impegno e la coerenza. È importante dare agli stakeholder la certezza che gli aspetti fondamentali del progetto siano mantenuti, in modo che abbiano piena fiducia nel progetto.

5.2.8. Focus 8: Innovazione e nuove tecnologie - Fate squadra con i vostri partner e presentate insieme il vostro progetto!

I progetti di valorizzazione del patrimonio che pongono l'accento sulle tecnologie e dispongono di spazi adatti, possono proporre delle attività sotto forma di conferenze: un'opportunità e uno stimolo che crea un valore aggiunto per i contributor con i quali condividono l'idea progettuale.

- > Date un'occhiata a questi progetti che si basano sulla tecnologia:

Accademia delle Belle Arti "Aldo Galli" (Como, Italia): L'edificio, ex casa di riposo per religiosi, ora è la sede dell'Accademia di Belle Arti di Como, un centro con grande influenza sulla moda e il design. La recente ristrutturazione della villa ha offerto l'opportunità per la creazione di un FabLab oltre che l'ammodernamento dei laboratori già esistenti. Ciò ha creato un ambiente altamente professionale che consente l'implementazione di progetti specifici in collaborazione con le aziende operanti nel settore.

Dolni Vitcovice (Vítkovice, Repubblica Ceca): ex complesso industriale diventato una mega struttura che ospita anche un centro tecnologico e scientifico.

- > Date un'occhiata al programma centrale di queste conferenze e fatevi un'idea di massima sui locatari e sui contributor presenti in questi progetti: vi sembrano coerenti? *Norblin Factory* (Varsavia, Polonia) o *Zsolnay Cultural Quarter* (Pécs, Ungheria), che ospita anche a Facoltà di musica e arti visive dell'Università di Pécs.

6. Allegati

6.1. Bibliografia

- 3C 4 Incubators Business Model: Developing territories through culture and creativity. 3C 4 Incubators, 2014.
Adaptive Reuse of Industrial Heritage: Opportunities & Challenges. Heritage Council Victoria, 2013.
Business Model Innovation: Cultural Heritage
Collection of Best Practices, Forget Heritage
Cultural Heritage & Creative Industries: Guidelines for sustainable heritage management. GKE, 2016.
Creative HubKit: Made by hubs for emerging hubs. British Council.
From sources of financial value to commons: Emerging policies for enhancing public real-estate assets in Italy, Alessia Mangialardo, Ezio Micelli.
Guidelines for the involvement of citizens in historical sites valorisation, Forget heritage.
Heritage Works: The use of historic buildings in regeneration. A toolkit of good practice. English Heritage, 2013.
New Uses for Heritage Places: Guidelines for the adaption of historic buildings and sites. Heritage Office of New South Wales, 2008.
Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention, UNESCO.
Public Private Partnership: Transnational Public-Private-Partnership Concept. Second Chance, 2011.
Plevoets B., Van Cleempoel K.: Retail-reuse of historic buildings: developing guidelines for designer and conservators.
Running a Museum: A practical handbook. ICOM, 2004.
Susan MacDonald, Caroline Cheong, 2014: The Role of Public-Private Partnerships and the Third Sector in Conserving Heritage Buildings, Sites, and Historic Urban Areas.



6.2. Materiale digitale a disposizione

Tematica	Strumenti - Deliverable
Obiettivi	Template "Workshop sugli obiettivi di progetto"
	Tabella "Obiettivi - Valore Aggiunto"
Stakeholder	Mapa degli stakeholder
	Tabella "Stakeholder"
Attività, contenuti, offerte	Template "Workshop sulle attività"
	Attività/Procedure/Blueprint
	Tipologie di utilizzo di un sito
	Tabella "Valutazione delle attività"
Infrastrutture e procedure	Risultati da Attività/Procedure/Blueprint
	Pianificazione del prototipo
	Quadro delle attività
	Pianificazione delle procedure
	Gestione delle responsabilità della struttura
	Suddivisione dei compiti di gestione
Business concept	Business Model Canvas
	Piano finanziario di base
Pianificazione dell'implementazione	Timeline del progetto
Implementazione del progetto	Esempio di Best practice di valorizzazione del patrimonio culturale



Modello per il Workshop sugli obiettivi di progetto

1. Obiettivi

L'obiettivo del workshop sarà l'identificazione delle attuali necessità caratterizzanti il vostro sito, quartiere o città. Da questi bisogni identificherete una serie di valori aggiunti per il progetto, che saranno anche gli obiettivi futuri.

2. Chi parteciperà?

I partecipanti al workshop saranno il gruppo di sviluppo del progetto e gli importanti partner pubblici o-privati, coinvolti nell'orientamento iniziale e nella definizione degli obiettivi del vostro progetto.

3. Quanto durerà?

Circa 2 ore.

4. Preparazione - di che cosa avete bisogno?

- 4 lavagne flipchart a fogli mobili o strumenti simili, o anche solo pareti
- 1 confezione di fogli per lavagne flipchart
- 2 confezioni di pennarelli in vari colori
- Diversi blocchetti di Post-it in vari colori
- Puntine adesive
- Panini assortiti, tè, latte, zucchero, tazze, cucchiari
- Musica piacevole per gli intermezzi
- Moderatore che conduce i partecipanti al workshop

Preparazione dei modelli per il workshop

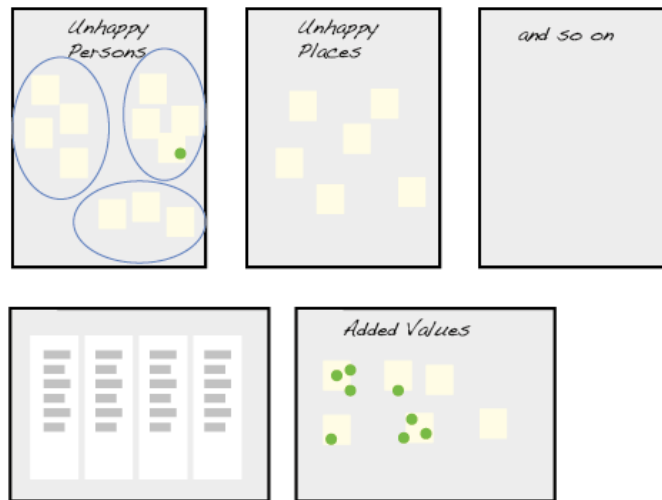
- Disegnare i seguenti titoli in alcuni dei fogli della lavagna, cercando di scrivere in modo creativo o disegnare piccole vignette che illustrino l'argomento in modo interessante.
 - Persone tristi
 - Luoghi tristi
 - Futuro triste
 - Condizioni tristi
 - Valore aggiunto

5. Contenuti del workshop

Passaggi

- **Introduzione**
 - Fare in modo che i partecipanti si presentino a vicenda, se non si sono già conosciuti in precedenza
 - Introdurre gli obiettivi e gli strumenti del workshop ai partecipanti
 - Introdurre le varie fasi che verranno affrontate durante il workshop
- **Mappare problemi e necessità (obiettivo: mappare bisogni, difficoltà, potenziali)**
 - Distribuire ai partecipanti pennarelli e post-it
 - Ciascuno di loro dovrà scrivere sui post-it ed incollarli sulle varie lavagne. Tutti dovranno contribuire in ciascuna area. Questo compito dovrebbe essere svolto dando istruzioni per mappare questioni attuali e problematiche che possono insorgere nell'immediato futuro. Lasciare 15 minuti di tempo. Facilitare la conversazione tra i partecipanti.
Cosa non fare: Non commentare i vari contributi! Raccogliere soltanto quanto viene detto senza giudicare le diverse proposte. Materiale utilizzato: fogli per flipchart preparati con i seguenti titoli:
 - **Persone tristi** - Spiegare: Chi è infelice nel vostro quartiere e perché? (Provare anche ad implementare i risultati di precedenti indagini fatte con gli stakeholders)
 - *Esempio: Giovani non istruiti*
 - **Luoghi tristi** - Spiegare: Quali luoghi di interesse del quartiere sono tristi, desolanti, squallidi, disabitati, inutilizzati, ...
 - *Esempio: c'è un parco nei dintorni in cui la gente può incontrarsi. Oppure: Nessuno spazio di lavoro accessibile per i creativi.*
 - **Futuro triste** - Spiegare: Mancano opportunità e potenzialità? C'è mancanza di cultura, di sfruttamento delle potenzialità? Scarsità di prospettive?
 - *Esempio: C'è molta disoccupazione? Ci sono offerte a cui far fronte?*
 - **Condizioni infelici** - Spiegare: Ci problemi strutturali o sociali nel vostro quartiere? C'è una sensazione di pessimismo globale? C'è delinquenza?
 - *Esempio: Impressione generale del quartiere: è degradato! - Oppure processi di gentrificazione che scacciano gli abitanti originari.*
- **Raggruppare le necessità**
 - Formare dei gruppi - ogni gruppo analizza un foglio tematico
 - Cercare di identificare titoli/categorie per diverse esigenze/difficoltà - Dare compiti ai partecipanti in modo tale che raggruppino ciascun foglio spostando i post-it in gruppi tematici. **(10 minuti)**
 - Che cos'hanno in comune? Dopo aver fatto i raggruppamenti per necessità, ciascun gruppo condivide le proprie opinioni con gli altri. Cercare di identificare i principali bisogni. **(15 minuti)**
- **Identificazione del valore aggiunto**
 - Quale valore si può aggiungere ai bisogni analizzati e per aprire prospettive di sviluppo futuro sul sito/quartiere/città? **Cosa non fare: Non essere troppo specifici.** Piuttosto cercate di semplificare i

- valori al loro ambito generale: nessuna offerta educativa extracurricolare - fornire offerte extracurricolari! **E non:** nessuna offerta educativa extracurricolare - *offrire lezioni di musica!*
- Svolgere questo compito in piccoli gruppi - **10 Minuti**
 - Domande importanti: Cosa è contrapposto a questi bisogni? Cosa volete al posto di questi problemi/necessità?
 - Scrivere le proposte su un foglio di carta e appuntarlo al foglio “Valore aggiunto”.
 - Compilare tutti insieme il modello “obiettivi-valore aggiunto” - una persona scrive, gli altri partecipanti contribuiscono. Cercare di identificare gli obiettivi principali che aggiungono abbastanza valore aggiunto per giustificare il progetto. **Esempio:** *Necessità: Nessuna offerta educativa extracurricolare - Indicatore: Numero di offerte fornite.* Non si deve ancora riportare il valore indicatore.
 - Distribuire 3 puntine adesive a ogni partecipante. Far segnare ai partecipanti gli obiettivi che ritengono più importanti. Contare i punti e calcolare una ponderazione degli obiettivi in base ai punti che si contano e una somma complessiva del 100%, utilizzando la regola del tre. **Esempio:** *3 punti sull’obiettivo 1, 1 punto sull’obiettivo 2, 4 3 punti sull’obiettivo 3. Risultato: 3 - 1 - 4 => 37,5 % + 12,5% + 50% = 100%*
- **La dichiarazione degli obiettivi**
 - Potete esprimere gli obiettivi in solo due o tre frasi? Annotare una dichiarazione che si può usare per descrivere i benefici attesi del progetto agli stakeholders.
 - **Fissare i risultati del progetto alla parete dedicata!** Siete soddisfatti dei risultati? Se no, cercate di individuare cosa non ha funzionato durante il processo, correggere gli approcci e ripetere.



Obiettivi del progetto _____

Necessità, difficoltà, problemi	Valore aggiunto/ obiettivi	Fattore di importanza %	Indicatore di obiettivo	Valore indicatore obiettivo
Zona circondata da edifici nessun parco, o zone ricreative	Fornitura di servizi ricreativi	30 %	Metri quadri di aree ricreative Strutture ricreative	500 m ² 3 il primo anno
Nessuna offerta culturale nel quartiere	Fornitura di proposte culturali	50 %	Numero di proposte	5 il primo anno



Mappa degli Stakeholder

Usare Post-it per elencare gli Stakeholders e fissarli sulla mappa

Se non siete sicuri, li potete anche collocare in aree intermedia a due zone.

Livello partner – Ogni soggetto le cui azioni influenzano il progetto, compresi accordi non vincolanti

Livello di influenza diretta – Ciascun soggetto le cui azioni influenzano il progetto, compresi accordi non vincolanti

Livello di Stakeholder interessato – Stakeholder che sono influenzati dal progetto

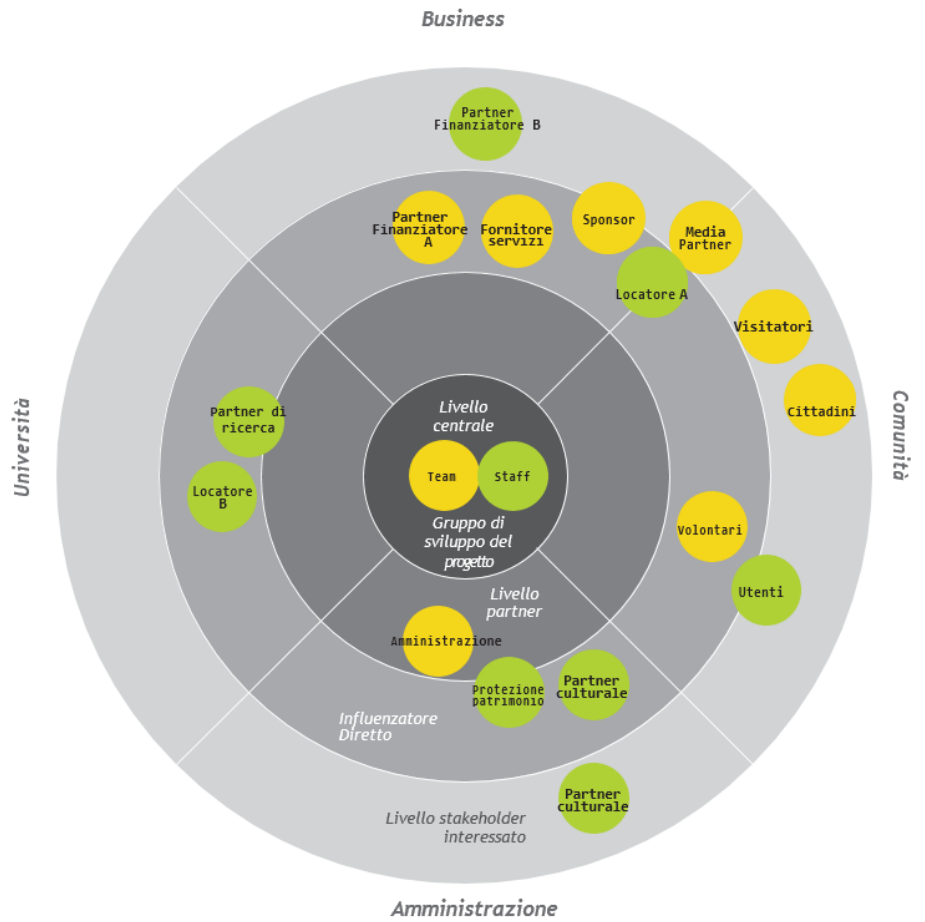


Tabella Stakeholder per _____

Stakeholder	Bisogni	Proposte	Classificazione	Comunicazione	Azioni
Museo della Miniera	Piccola sezione del museo all'interno del sito	Affitto annuale Contenuto interessante	Facilitatore diretto	Incontri contratti Newsletter per stakeholders	Valutare le attività Discutere l'implementazione Discutere i budget



Modello di Workshop sulle attività

1. Obiettivi

Obiettivo di questo workshop è identificare e valutare anticipatamente il valore aggiunto di proposte/attività che possono far parte della vostra idea di progetto. Queste proposte possono provenire dai vostri stakeholder ma anche dal processo di realizzazione del workshop stesso e non avere quindi un unico titolare/promotore. Un altro obiettivo è collegare i collaboratori alle possibili attività e includerli nel progetto fin dall'inizio. Il risultato sarà:

- Una lista di attività proposte
- Una mappatura delle attività e dei processi correlati
- Una prima valutazione delle attività

2. Chi parteciperà?

I partecipanti di questo Workshop saranno il gruppo di sviluppo del progetto, possibili partner e soprattutto stakeholder che possono contribuire agli obiettivi del progetto con attività, idee, proposte.

3. Quanto durerà?

Approssimativamente 3-4 ore

4. Preparazione - di che cosa avete bisogno?

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Invitare in anticipo i partecipanti. ▪ 4 lavagne flipchart o strumenti simili - o anche solo pareti ▪ 1 confezione di fogli per flipchart ▪ 15 stampe in formato A3 del documento "Attività/Procedure/Blueprint" ▪ Fogli bianchi ▪ Matite, penne ▪ 6 forbici e taglierini ▪ Carta colorata, in diversi formati, cartone ▪ Personaggi Lego o simili ▪ Plastilina o pasta modellabile 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stecchini/Bastoncini ▪ Colla ▪ Nastro adesivo ▪ 2 confezioni di pennarelli colorati per lavagna flipchart ▪ Vari blocchetti colorati di Post-it ▪ Panini assortiti, tè, latte, zucchero, tazze, cucchiari ▪ Musica piacevole per gli intermezzi ▪ Moderatore che conduce i partecipanti al workshop ▪ Diverse copie del modello degli obiettivi compilato ▪ Una videocamera per documentare i risultati e l'atmosfera dei workshop
--	---

Preparazione dei modelli per i workshop

- Disegnare i titoli dei diversi ambiti di attività in alcuni dei fogli della lavagna. Cercare di scrivere in modo creativo o disegnare piccole vignette che illustrino l'argomento in modo interessante. Fissare questi fogli sulle pareti o sulle lavagne.

<ul style="list-style-type: none"> ▫ Divertimento ▫ Formazione ▫ Gastronomia ▫ Affari 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Amministrazione ▫ Cultura ▫ Partecipazione ▫ ... o qualsiasi cosa sembri rilevante al contesto del progetto
---	--

- Preparare un tavolo con tutto il materiale per il workshop: forbici, taglierini, fogli e così via, o collocarli sul tavolo del gruppo
- Preparare panini e bevande - sistemare tutto in modo gradevole sul tavolo
- Preparare alcuni tavoli e sedie per il lavoro di gruppo, mettere del cartone sui tavoli con funzione protettiva, mettere gli obiettivi del progetto sui tavoli
- Preparare un largo foglio con un diagramma su due assi. L'asse verticale rappresenta la rilevanza degli obiettivi, l'asse orizzontale rappresenta lo sforzo per la realizzazione di un'attività

5. Contenuti del Workshop

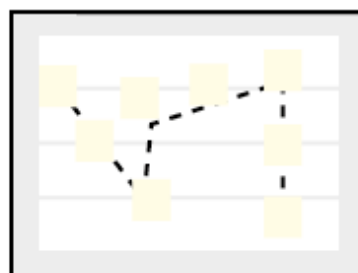
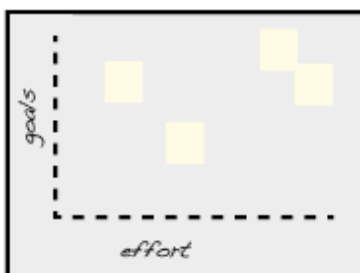
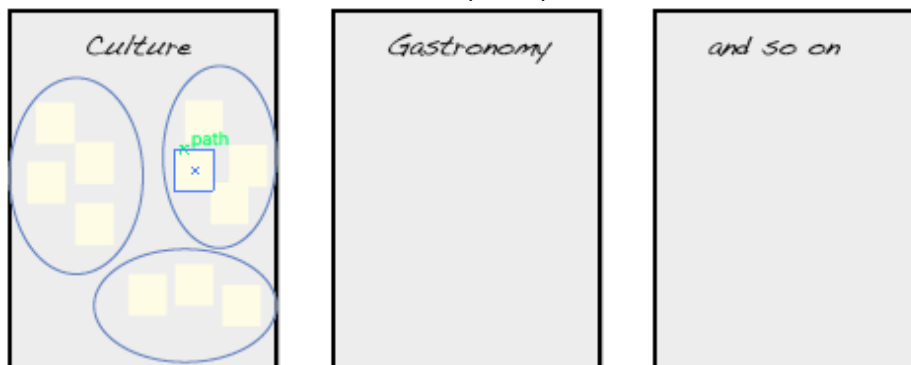
Fasi

- **Introduzione**
 - Fare in modo che i partecipanti si presentino se non si sono già conosciuti in precedenza, scrivere i loro nomi su di un nastro adesivo e incollarlo su ciascuno (è bene conoscersi per nome)
 - Presentare l'obiettivo e gli strumenti del workshop ai partecipanti
 - Introdurre le varie fasi che verranno affrontate durante il workshop
- **Mappatura**
 - Distribuire pennarelli e post-it ai partecipanti
 - Dividere i partecipanti in diversi gruppi
 - Il primo compito sarà elencare idee per attività/proposte sui fogli di carta predisposti. Ciascun gruppo dovrà approfondire un tema diverso, ad esempio "divertimento" o "formazione". Dopo aver scritto per 3 minuti idee sui post-it ed averle fissate sul foglio, i gruppi dovranno passare ad un altro tema. Ripetere questo passaggio finché ogni gruppo ha affrontato tutte le tematiche.



- **Raggruppamento dei risultati**
 - ◻ Dopo di ciò, fare in modo che i gruppi trattino i temi dei poster. Dovranno raggruppare le attività proposte in sottogruppi significativi. Ripetere questo passaggio finché tutti i temi del poster sono stati raggruppati. Ogni ripetizione dura 3 minuti
 - ◻ Individuare dei reporter per i temi dei poster. Fare in modo che i gruppi presentino brevemente le loro opinioni. Massimo 5 minuti per tema.
- **Pausa** - fare una pausa snack di 15 minuti. Fare in modo che i partecipanti parlino tra di loro.
- **Mappatura delle attività**
 - ◻ Il prossimo compito prevede che ciascun gruppo scelga due o tre tematiche che considerano le più attraenti e dettagliarle nel seguente modo
 - Usando il documento “Attività/Procedure/Blueprint”
 - Usando l’attrezzatura che è stata fornita
 - Realizzando un piccolo poster che pubblicizza le attività
 - ◻ Dimostrare in primo luogo come compilare il foglio “Attività/Procedure/Blueprint” dare uno sguardo al modello precompilato.
 - ◻ I gruppi hanno quindi 1 ora e mezza di tempo per compilare il foglio “Attività/Procedure/Blueprint” e realizzare tutti i compiti. Allo stesso tempo devono costruire piccoli modelli delle attività selezionate usando del cartone come base. Far loro costruire prototipi, illustrando i processi utilizzando frecce, etichette, figure Lego. Utilizzare colla, forbici, stecchini, plastilina per rendere le attività visibili.
 - ◻ Far disegnare ai gruppi dei poster A3 delle diverse attività, per promuovere l’idea/proposta al pubblico. Dovrebbe contenere:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Data ed ora ▪ Visualizzazione dell’attività ▪ Identificazione del gruppo target 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sintetizzare in una frase in cosa consiste l’attività ▪ Un titolo ▪ Alcuni dettagli
---	---
- **Presentazione dei prototipi**
 - ◻ Ciascun gruppo presenta a turno tutti i progetti - sempre uno alla volta. Ciascuna presentazione ha 7 minuti di tempo a disposizione. Non di più, siate piuttosto rigidi su questo.
- **Breve valutazione**
 - ◻ Usare il foglio di valutazione - fissarlo ad un muro o lasciarlo a terra
 - ◻ Ciascun gruppo fissa un post-it con il nome delle attività elaborate sul diagramma predisposto - contribuito agli obiettivi del progetto e sforzi per la realizzazione - motivando perché lo si colloca in una specifica posizione. Massimo 1 minuto per ciascun intervento.
- Congedare i partecipanti ringraziandoli. Chiedere loro di aiutarvi a sistemare tutto.
- Fotografare ciascun poster, modello, piano d’azione, diagramma, al fine di documentare i risultati del workshop.
- Se ci sono attività che nessuno dei gruppi ha elaborato, ma che considerate importanti per il progetto - compilare il documento “Attività/Procedure/Blueprint” per un utilizzo successivo.





Frontstage

Attività - Procedure - Blueprint per Corso d'arte

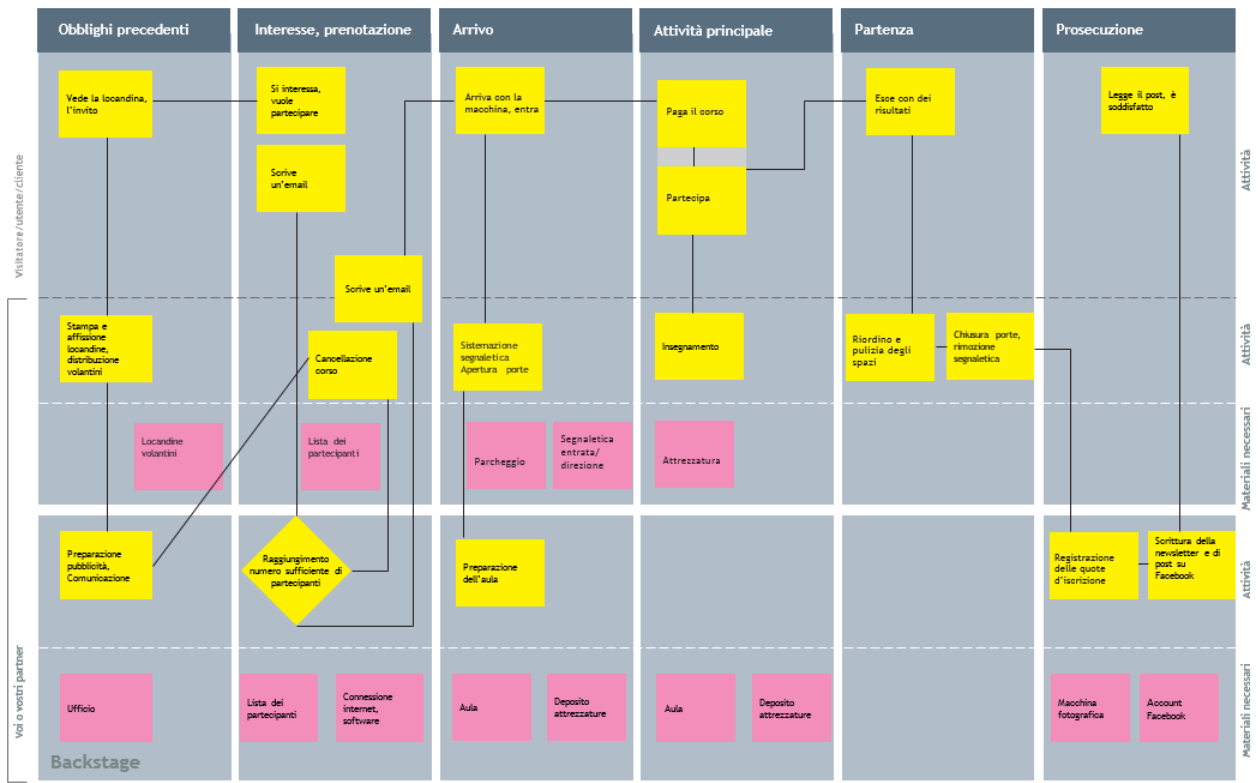


Tavola di valutazione delle attività

Quanto è vicina l'attività/proposta agli obiettivi definiti? (valutazione: 0-10)

Indice di ponderazione	0,2	0,4	0,2	0,2	1
Obiettivi	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Somma obiettivi
valutazione	5	6	3	4	4,8

Quanti sforzi o rischi comporta l'attività/proposta? (0-10)

Indice di ponderazione	0,3	0,5	0,2	0	1
Fattore	Investimenti	Personale	Probabilità di successo	Altro	Somma obiettivi
valutazione	10	5	0	0	5,5

Rapporto

87,27%

Questa tabella è uno strumento per valutare le attività future. Si può utilizzare nel seguente modo:

Passo 1 - Compila gli obiettivi: sostituisci Obiettivo1, Obiettivo2, etc. con i tuoi obiettivi predefiniti.

Passo 2 - Sviluppa l'indice di ponderazione: la somma di tutti gli indici deve dare 1. (es. 0.5 + 0.4 + 0.1)

Passo 3 - In un gruppo che prende le decisioni, ciascun componente valuta la vicinanza ai singoli obiettivi (0-10, dove 0 è nessuna prossimità e 10 massima prossimità) e lo sforzo o i fattori di rischio (0-10, dove 0 è nessuno sforzo o rischio, 10 molti rischi o sforzi). Nel modulo inserisci il valore medio.

Passo 4 - Crea un foglio nuovo per le altre attività: dopo di ciò procedi di nuovo con il Passo 3

Passo 5 - Confronta i numeri e discuti i risultati



Prototipo Orario per Sito Utopia

Ora	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Domenica
8-9							
9-10							
10-11	Consulenza giovani Ufficio, stanza 1	Consulenza giovani Ufficio, stanza 1		Consulenza giovani Ufficio, stanza 1	Riunione periodica - Ufficio, stanza 1		
11-12	Lavoro d'ufficio - Ufficio, stanza 2	Lavoro d'ufficio - Ufficio, stanza 2					
12-13							
13-14	Corso teatro - Palestra						
14-15			Allestimento		Allestimento		
15-16			Conferenza - Salone	Allestimento			
16-17							
17-18	Corso arte - Aula Workshop	Corso Yoga - Palestra	Corso Kung-fu - Palestra	Apertura mini museo - Salone	Dopolavoro Dico - Salone		
18-19		Allestimento					
19-20		Serata Faidate - Aula Workshop		Notte degli Hacker - Aula Workshop			
20-21		Discorsi futuri - Salone					
21-22							
22-23							



Pianificazione delle procedure per Realizzazione di locandine/volantini_____

Fase	Trasformazione				
	Apporti	Interazioni	Risorse	Azioni	Outputs
Preparazione	Manager: Info su eventi Pianificazione attività Insegnante: immagini	Chiedere: informazioni scadenza immagini			
Produzione			Computer Software Template volantino Preventivo stampa	Inserimento contenuti Bozze Invio per la stampa	Volantini/locandine
Distribuzione	Manager	Revisione		Consegna volantini ai distributori	Distribuzione volantini/locandine
Controllo	Contabile	Invio fattura			Fatturazione



Tipi di settori di gestione delle responsabilità della struttura

- Ingegneria dei servizi di costruzione, Servizi e manutenzione (impianto di condizionamento, riscaldamento, sistema di chiusura, ventilazione, ecc.)
- Coordinamento e organizzazione temporale fornitori di servizi e appaltatori, riparazioni, manutenzione ascensore, impianto elettrico, sistema antincendio, sistema di chiusura, riscaldamento, climatizzazione, porte antincendio, protezione da fulmini, illuminazione di sicurezza, impianti sanitari, impianto acqua, estintori, cura del verde, kit pronto soccorso.
- Coordinamento servizi di pulizia, interni ed esterni
- Coordinamento smaltimento rifiuti
- Controlli igienici
- Supporto eventi, fornitura mobilio, servizi di pulizia
- Sicurezza pubblica
- Persona di contatto per locatari e gestione generale
- Supervisione del personale ausiliario, volontari, tirocinanti
- Valutazione dei rischi
- Salute e sicurezza sul lavoro
- Servizi e disposizioni del lavoro
- Registri sostanze pericolose (gas, detersivi, carburanti, schede di sicurezza, stoccaggio)
- Coordinamento test elettricità
- Manutenzione apparecchiature interne
- Fornitura strumenti, materiali di consumo, materiali generici (responsabilità sul budget)
- Piccole riparazioni
- Progettazione e realizzazione di strutture interne ed esterne (capannoni, stalli per bici)
- Supervisione area riparazioni, prestito utensili
- Istruzioni di sicurezza per il personale
- Responsabilità del personale - personale di pulizia, personale addetto alla manutenzione
- Manutenzione parco veicoli
- Documentazione di danni, riparazioni, lavori eseguiti, letture di contatori
- Inventario mobilio, materiali di consumo
- Cicli di ispezione, chiusura
- Gestione dei turni di servizio
- Servizio invernale
- Segnalazione guasti all'amministrazione, reparto edilizio
- Contatti con i fornitori di energia e acqua

Documenti significativi

- Schede di sicurezza
- Registro sostanze pericolose
- Mansionario
- Protocolli in caso di danneggiamento e successiva riparazione
- Istruzioni di servizio per impianto e strumenti
- Piano di manutenzione
- Potatura alberi
- Contraente e directory aziendale
- Calendario eventi
- Strumento di gestione delle attività (smartphone)
- Registro delle ispezioni
- Archivio piantine architettoniche, impianto elettrico, certificati veicoli
- Elenco dei contatti di emergenza (ad es. ascensore, ecc.)
- Inventario, elenco magazzino

Cooperazione con l'amministrazione

- Segnalazioni di danni alla Direzione Patrimonio (graffiti, danni al tetto, ecc.)
- Contatto con l'ufficio Sovrintendenza



Suddivisione dei compiti di gestione

1. Responsabilità del Personale (29%)

Pianificazione del personale (2%)

- Preparazione dell'organigramma (2 anni)
- Registrazione delle modifiche del personale
- Valutazione e classificazione delle modifiche del personale
- Bilancio del personale
- Annunci di lavoro, colloqui, task force del personale
- Contratti del personale, contrattazioni stipendi
- Gestione dello straordinario
- Diritto del lavoro

Responsabilità del personale/Gestione dei dipendenti (19%)

- Revisioni lavoro, riflessioni, orientamento
- Sviluppo dei team
- Identificazione obiettivi, accordi
- Delega di competenze decisionali e autorità di direttive
- Colloqui di lavoro, impiego, avvisi scritti, termini
- Consulenti Settori/Responsabili di Settore
- Partecipazione alle riunioni del team
- Preparazione delle istruzioni di lavoro e informazioni sui dipendenti
- Qualifiche e formazione
- Gestione delle informazioni

Controllo (8%)

- Sorveglianza dei settori, monitoraggio dei risultati, monitoraggio della qualità
- Sviluppo di soluzioni adeguate in caso di problemi e cattiva gestione
- Corrispondenza degli accordi sugli obiettivi e raggiungimento degli obiettivi

2. Attività commerciali (21%)

Pianificazione economica (10%)

- Piano di investimento (2 anni)
- Piano strategico (1 anno)
- Piano della liquidità (1 anno)
- Piano dei successi (5 anni)
- Conti annuali e saldo
- Pianificazione del budget dei settori
- Dettagli sugli obiettivi finanziari
- Valutazione dei risultati e derivazione delle conseguenze
- Crediti, prestiti, passività
- Dettagli sui criteri di valutazione e monitoraggio dello sviluppo e del successo delle spese
- Stretta collaborazione con Revisori e Contabilità

Sviluppo del Business (8%)

- Ottimizzazione dei processi
- Sviluppo ed espansione della struttura del personale e dell'amministrazione
- Supporto ai settori con la creazione di strutture
- Partecipazione e moderazione delle riunioni di gruppo
- Partecipazione alle riunioni di rete
- Apertura nuove filiali commerciali
- Creazione e conformità ai principi guida
- Evoluzione del concetto operativo
- Creazione obiettivi e priorità a breve, medio e lungo termine
- Sviluppo di soluzioni per problemi

Sovvenzioni e investimenti in corso (3%)

- Consegna puntuale di applicazione in corso
- Consegna puntuale degli elenchi di localizzazione per le sovvenzioni in corso
- Sovvenzioni sui costi di investimento in base ai piani di investimento
- Prova dei costi per gli investimenti

3. Compiti come organi giuridici autorizzati a rappresentare la società (28%)

Riunioni degli organi legali (8%)

- Riunioni del Consiglio di vigilanza



- Riunione degli azionisti
- Agenda, protocollo
- Discussioni e chiarimenti preliminari
- Risoluzioni circolari

Progetti edili architettonici (10%)

- Persona di contatto del settore lavori, enti di finanziamento, ingegneri, architetti, progettisti
- Partecipazione alle riunioni fisse (Jour fixe)

Networking, Lobbying (10%)

- Partecipazione alle riunioni del consiglio di amministrazione (consiglio culturale, associazioni civiche)
- Networking, Servizi di accoglienza, Ricorrenze
- Pubbliche relazioni (visite guidate, discorso di benvenuto, dichiarazioni ufficiali)
- Persona di contatto Direzioni comunali, in particolare il dipartimento culturale, sociale e finanziario
- Referente area politica
- Referente per le istituzioni culturali, manager in ambito culturale
- Finanziamenti esterni e sponsorizzazioni

4. Compiti Generali (20%)

- Affari generali (uffici, comunicazione e-mail, archiviazione, archivio)
- Gestione e delega degli obblighi per gli operatori
- Modello per dipendenti sulla Salute e sicurezza sul lavoro
- Sostituzione del responsabile amministrativo durante le vacanze
- Gestione contratti (Controllo contratti a lungo termine, contratti di manutenzione durante i periodi di garanzia, risoluzione dei contratti)

5. Compiti Extra e Volontariato (2%)

- Task Force supporto rifugiati/immigrati
- Termini e accordi della task force
- Staff della Task Force
- Partecipazione alle riunioni di pianificazione
- Informazioni su vicinato e rete

Timeline del progetto

Nome del Progetto		Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
Fase		Fase di elaborazione		Avvio del progetto		Fase di sperimentazione			Rielaborazione		Progetto in esecuzione		
Stato													
Responsabile				Cato		Sempronio			Mevio	Filano			
Tappe intermedie													
Workshop degli stakeholder													
Idea progetto													
Firma contratti													
Trasferimento													
Test di apertura													
Apertura													
Prodotti	Responsabile												
Contratto affitto	Mario Rossi												
Infrastrutture	Piero Bianchi												
Contratto di collaborazione													
Prodotto 4													
Prodotto 5													
Altro													
Prodotto 1													
Prodotto 2													
Prodotto 3													
Prodotto 4													
Prodotto 5													