SOUTH EAST EUROPE
Transnational Cooperation Programme
Jointly for our common future

CMC
ClustersMeetCulture

Programme co-funded by the EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND

Modelli di cooperazione pubblico-privata tra cultura, turismo ed industria nell'Europa sud-orientale

MANUALE PRATICO

REGIONE DEL VENETO

Unioncamere Veneto

PROVINCIA DI RIMINI

CULTURAL CREATIVE INDUSTRY CLUSTER

PÉCS-BARANYAI KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA

Camera de Comert, Industrie si Agricultura Sibiu

ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

OBMOČNA OBRTNO-PODJETNIŠKA ZBORNICA MARIBOR

MRA
MARIBORSKA RAZVOJNA AGENCIJA

Slovenská obchodná a priemyselná komora

Codice ISBN 978-606-12-0752-7

WP4 Leader: Camera della Piccola Impresa di Maribor, Slovenia

A cura di: Albin Keuc (Autore coordinatore), Cecile Rousset, Valentina Colleselli, Vladimir Rudl, Eugen Iordanescu

Data: Aprile 2014

Pubblicato da: REGIONE DEL VENETO

Rappresentata da:
Dipartimento Politiche e Cooperazione Internazionali
Sezione Promozione Economica e Internazionalizzazione
Ufficio Programmazione e Attività Promozionali

Si ringraziano tutti i partner di progetto ed i consulenti esterni per la loro cooperazione

I contenuti di questa pubblicazione sono esclusivamente responsabilità dei suoi autori e non riflettono in alcun modo né sono riconducibili ai punti di vista della Commissione Europea o delle Autorità del programma SEE.

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE 7

SUPPORTO AL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: UN MODELLO FLESSIBILE ADATTABILE ALLA DIVERSITÀ DEI CONTESTI 8

CULTURA, INDUSTRIA E TURISMO: NUOVE OPPORTUNITÀ IMPRENDITORIALI 9

2. SVILUPPARE LA COOPERAZIONE PUBBLICO- PRIVATA TRA I SETTORI DELLA CULTURA, DEL TURISMO E DELLA PRODUZIONE 11

2.1 UNA METODOLOGIA IN TRE FASI 12

3. ANALISI DELLE MIGLIORI PRATICHE DI SINERGIE TRA INDUSTRIA/TURISMO/CULTURA 15

3.1 UNGHERIA 16

3.1.1 IL PROGRAMMA SELFSTARTER (HU1) 16

3.1.2 KOHO – LA COWORKING HOUSE A PÉCS (HU2) 18

3.2 ITALIA 19

3.2.1 IL CENTRO ESPOSITIVO MULTIMEDIALE DELL'ARCHEOLOGIA DI NOVENTA PIAVE (I01) 21

3.2.2 VILLA FOSCARINI ROSSI ED IL DISTRETTO DELLA CALZATURA DELLA RIVIERA DEL BRENTA (I02) 22

3.2.3 IL CONSORZIO VENEZIA NATIVA – PROGETTO VENISSA (I03) 24

3.2.4 VICENZA È ED IL PORTALE TURISMO INDUSTRIALE VICENZA(I04) 24

3.2.5 IL DISTRETTO DELLO SPORTSYSTEM DI MONTEBELLUNA–IL MUSEO DELLO SCARPONE (I05) 25

3.2.6 LA BUONA PRATICA DEL METADISTRETTO DEI BENI CULTURALI E VILLA ZILERI MOTTERLE (I06) 27

3.2.7 LA STRADA DEI VINI E DEI SAPORI DEI COLLI DI RIMINI (I07) 29

3.3 ROMANIA 32

3.3.1 IL MERCATO CONTADINO "TRANSYLVANIA" A SIBIU (RO1) 32

3.3.2 L'AMBASCIATA CULTURALE DI SIBIU (RO2) 33

3.3.3 L'ASSOCIAZIONE TURISTICA DEL DISTRETTO DI SIBIU (RO3) 34

3.4 SLOVACCHIA 35

3.4.1 IL PROGETTO KOŠICE TOURISM (SK1) 36

3.5 SLOVENIA 38

3.5.1 IL CENTRO DELL'ARTIGIANATO ARTISTICO DI VERŽEJ (SI1) 38

3.6 MATRICE RIEPILOGATIVA DELLE MIGLIORI PRATICHE 39

4. MODELLI CMC DI COOPERAZIONE PUBBLICO- PRIVATA 43

4.1 SCOPI, PROCESSI E RISULTATI DELLE FORME DI COOPERAZIONE PROPOSTE 44

4.2 MODELLI CMC 45

5. CICLO DELLA COOPERAZIONE CMC 51
SUPPORTARE LA DIVERSITÀ 53
5.1 LANCIARE UN'IDEA 53
5.1.1 ANALISI DELLA SITUAZIONE 54
5.1.2 ISTITUZIONE DELLO START TEAM 54
5.1.3 SVILUPPARE UN PIANO DI LAVORO 55
5.1.4 STRATEGIA DI COINVOLGIMENTO 56
5.2 PIANIFICAZONE 56
5.2.1 VISIONE ED OBIETTIVI 57
SVILUPPO DI UNA VISIONE 57
5.2.2 SVILUPPO DELLO SCENARIO 57
SVILUPPO DELLO SCENARIO GENERALE, PROCESSO DI VALUTAZIONE E SELEZIONE 57
SVILUPPO DELLO SCENARIO E DEFINIZIONE DEI FATTORI DECISIVI 57
QUESTIONI RELATIVE A FONDI E FINANZIAMENTI DA CONSIDERARE NELLO SVILUPPO DELLO SCENARIO 58
ANALISI DELLO SCENARIO E SCELTA 58
STRUMENTI METODOLOGICI 58
5.2.3 IL PIANO DI LAVORO FINALE 59
DEFINIZIONE DI OBIETTIVI STRATEGICI E FUNZIONALI 59
DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI PER LA RILEVAZIONE DEL PROGRESSO RISPETTO AGLI OBIETTIVI 60
5.2.4 PARTECIPANTI E PARTNER 60
PARTECIPANTI E PROMOTORI 60
PARTNER 61
COOPERAZIONE E COINVOLGIMENTO 62
IDENTIFICAZIONE, STRUTTURA E GESTIONE DEL PROCESSO 62
5.2.5 STRUTTURA ORGANIZZATIVA 64
LO STATUTO GIURIDICO DEL PROGETTO DI CPP 64
ASSETTI PROPRIETARI 64
STAFF DI GESTIONE 64
5.2.6 ANALISI E GESTIONE DEL RISCHIO 64
ANALISI E GESTIONE DEL RISCHIO GENERALE 64
RISCHI CONNESSI AL COINVOLGIMENTO DEI PARTECIPANTI 65
IDENTIFICAZIONE DI OSTACOLI ESISTENTI E POTENZIALI 65
5.2.7 COMUNCAZIONE INCLUSIVA E COMPETENZA CULTURALE 67
5.2.8 FINANZIAMENTO 67
FONTI DI FINANZIAMENTO 67
COSTI E RICAVI DI ESERCIZIO 68
SOSTENIBILITÀ – PREVISIONE DEL FLUSSO DI CASSA 69
5.3 IMPLEMENTAZIONE 71
5.3.1 STRUTTURA DI IMPLEMENTAZIONE 71
5.3.2 STRATEGIA DI MARKETING 71
5.4 MONITORAGGIO 72
5.4.1 MONITORAGGIO, VALUTAZIONE, TRACCIABILITÀ 72
5.4.2 INDICATORI DEL MONITORAGGIO E DELLA VALUTAZIONE 74
5.4.3 TRACCIABILITÀ 74

6. LETTERATURA DI RIFERIMENTO 77
6.1 FONTI BIBLIOGRAFICHE 78
6.2 FONTI INTERNET 78

GRAFICI

GRAFICO 1: MODELLI CMC DI COOPERAZIONE PUBBLICO-PRIVATA – DISTRIBUZIONE DELLE MIGLIORI PRATICHE 46
GRAFICO 2: CICLO DELLA COOPERAZIONE PUBBLICO-PRIVATA CMC 52
GRAFICO 3: ANALISI SWOT 54

TABELLE

TABELLA 1: MATRICE RIEPILOGATIVA DELLE MIGLIORI PRATICHE 39
TABELLA 2: RIEPILOGO DEI MODELLI CMC DI CPP 48
TABELLA 3: I TRE LIVELLI DEL PIANO DELLA CPP 59
TABELLA 4: OBIETTIVI NEL COINVOLGIMENTO DEI PARTECIPANTI 61
TABELLA 5: PERCHÉ COINVOLGERE PARTECIPANTI NEL PROCESSO DI CPP 62
TABELLA 6: FASI CHIAVE DEL COINVOLGIMENTO 63
TABELLA 7: UN ESEMPIO DI FONTI FINANZIARIE PIANIFICATE 68
TABELLA 8: UN ESEMPIO DI PIANO (SEMPLIFICATO) DI COSTI E RICAVI D'ESERCIZIO PER IL PERIODO DI VITA DELL'INVESTIMENTO 69
TABELLA 9: PREVISIONE DEL FLUSSO DI CASSA 70
TABELLA 10: LISTA DI VERIFICA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE 73
TABELLA 11: INDICATORI DI REALIZZAZIONI, RISULTATI E IMPATTO 74

1.
INTRODUZIONE

Il Manuale CMC di CPP è uno strumento ideato per supportare i diversi attori della cultura, del turismo e dell'industria nell'Europa sud-orientale nella preparazione di uno specifico accordo di cooperazione pubblico-privata (CPP). Il presente documento descrive nel dettaglio una visione completa che prende in considerazione tutti gli aspetti dello sviluppo del processo di CPP, fornendo nozioni pratiche in merito ai casi analizzati. Lo scopo principale è quello di permettere ai promotori ed agli altri attori di integrare tutte le fasi dello sviluppo in un unico piano, attraverso una visione comune condivisa da tutte le parti coinvolte. L'obiettivo principale di questo manuale è di consentire a tutti i gruppi a cui si rivolge di studiare:

- quali sono le migliori opportunità di sviluppo e cooperazione tra i settori produttivi (organizzati in distretti, ma non solo), cultura e turismo;
- come sfruttare la cultura ed il patrimonio culturale per creare nuove opportunità commerciali; e
- vari modelli di CPP che sono riusciti a creare collegamenti diretti tra il settore turistico e quello produttivo, potenziando l'effetto moltiplicatore.

Oltre a ciò, il manuale offre anche una proposta di gestione di un processo di cooperazione pubblico-privata proposta dal progetto CMC. Sebbene ci sia una notevole diversità fra i casi CMC analizzati, in termini sia di localizzazione, proprietà e contesto giuridico, sia di contesto economico, sociale e urbano più ampio e, pertanto, anche una grande varietà degli attori coinvolti nelle varie fasi dei processi di CPP, va sottolineato che tutti i casi sono stati selezionati poiché rappresentano delle iniziative specifiche che mettono in connessione industria, turismo e cultura. In tutti i casi analizzati, i comuni, le amministrazioni locali o regionali hanno giocato un ruolo fondamentale nel processo di CPP. Ciò vale specialmente per le attività preliminari e la pianificazione iniziale, nelle quali sono stati fissati e perseguiti gli obiettivi relativi alla CPP più ampiamente politici, economici, sociali e urbani. Non esiste un attore pubblico, privato o consorzio di imprese "giusto" per avviare il processo di CPP, ma è cruciale affrontare la programmazione per fasi ed il coinvolgimento con impegno e pragmatismo. Tutti i partecipanti, siano essi istituzioni pubbliche, organizzazioni private, o enti locali, devono avere un ruolo chiaro e preciso nell'individuare, selezionare e attuare le proposte progettuali. Le proposte devono evidenziare chiaramente il fatto che la realizzazione di un progetto di cooperazione tra attori privati e pubblici costituisce un impegno complesso e oneroso. È chiaro che le amministrazioni locali o regionali devono costruire una struttura apposita per gli investimenti locali, nella quale trasparenza, definizione degli obiettivi, chiarezza legale, incentivi economici, accordo pubblico e consenso giocano dei ruoli chiave. Il Manuale CMC di CPP cerca quindi di presentare un complesso processo di pianificazione della CPP in modo sistematico. A causa della matrice estremamente complessa di problematiche e fasi, rendere il manuale breve e semplice è stato il principio guida per poter offrire al lettore dei riferimenti chiari. Al fine di mantenere la struttura essenziale lineare e priva di ridondanze, sono stati forniti riferimenti aggiuntivi (fonti internet e documentazione di riferimento).

SUPPORTO AL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: UN MODELLO FLESSIBILE ADATTABILE ALLA DIVERSITÀ DEI CONTESTI

Al fine di ricoprire tutte le fasi del processo di pianificazione della CPP è stata creata una metodologia che rappresenta uno strumento essenziale ma completo, nonostante la grande varietà di CPP analizzate in termini di localizzazione, contesto storico, legale, istituzionale, cornice economica e sociale e/o preferenze delle soggetti coinvolti. È chiaro che tale metodologia può essere utilizzata in maniera diversa a seconda della fase del processo di CPP nella quale il lettore si trova coinvolto al momento presente. Alcuni processi

già avviati potrebbero essere impostati su decisioni precedenti e potrebbero implicare solo determinate fasi/elementi della presente metodologia, che meglio si adattano ai bisogni specifici. Per utilizzare la presente metodologia è importante sottolineare che il processo (indipendentemente dalla fase della CPP) è basato su:

- Una **conoscenza approfondita** della cooperazione o partnership, delle sue qualità e dei suoi limiti, a fronte dei bisogni e delle preferenze di una comunità ampia
- **Coinvolgimento dei partecipanti**, individui ed entità, in maniera costruttiva
- **Visione chiara** e **strategia** sufficientemente **flessibile**
- **Azione coordinata** e adeguatamente organizzata tra tutti i soggetti coinvolti
- Focalizzazione sulla **qualità** in tutto il corso del processo, e
- **Monitoraggio** dei risultati a fronte degli esiti misurabili programmati.

Cultura, industria e turismo: nuove opportunità imprenditoriali

In un ambiente economico e commerciale instabile e dal futuro difficilmente prevedibile, la pianificazione e l'implementazione di nuove idee imprenditoriali avvengono in circostanze di forti pressioni. Le risorse finanziare limitate creano ancora maggior tensione e competitività tra le idee/opportunità commerciali individuate dagli imprenditori. D'altro canto, per assicurare investimenti adeguati, le idee devono essere competitive ed associate a business plan dettagliati con il ritorno sull'investimento prospettato. In un simile contesto commerciale, la prudenza negli investimenti richiede una gestione del rischio forte e chiara, anche quando permangono alcune incertezze. Il patrimonio culturale rappresenta una risorsa potente non solo per il fatto che attira le persone ed incrementa il turismo, ma anche in quanto mezzo per migliorare e rafforzare le vendite di prodotti locali e regionali. L'Organizzazione Mondiale del Turismo dell'ONU dichiara che "i primi otto mesi del 2013 hanno registrato 747 milioni di arrivi di turisti (visitatori che pernottano) in tutto il mondo in termini assoluti, circa 38 milioni in più rispetto allo stesso periodo del 2012, pari ad un aumento del 5%." L'Europa ne ha beneficiato maggiormente, con una crescita del 5%. "Dato che l'Europa è l'area di destinazione più grande a livello mondiale, con diverse mete relativamente mature, questo è particolarmente incoraggiante."[1] Anche l'Europa sud-orientale ha la sua parte in questa prospettiva. Conclusioni simili sono illustrate dall'ITB World Travel Trends Report [Report sui Trend del Viaggio a Livello Mondiale] pubblicato da Messe Berlin:[2] "Nel medio termine, gli esperti ritengono che emergeranno cambiamenti importanti nella domanda e nell'offerta. Una tendenza sarà quella secondo cui i consumatori cercheranno esperienze nuove e più autentiche. Un numero sempre maggiore di persone volterà le spalle ai 'mondi del viaggio artificiale' e cercherà, ad esempio, destinazioni ed esperienze di vacanza con più interazione con le comunità locali." Ciò comporta un ambito di applicazione più ampio al progetto CMC – Clusters meet Culture. Ci sono numerose opportunità commerciali nello sviluppo di destinazioni che associno industria, patrimonio culturale, produzione creativa e turismo nell'area dell'Europa sud-orientale (ESO). Rafforzando lo sviluppo di cooperazioni e partnership, l'indagine CMC ha dimostrato che, unendo lo spirito e le iniziative imprenditoriali, si stimola la creatività e si rafforza l'effetto moltiplicatore del turismo. L'abbondanza del patrimonio culturale materiale e immateriale può essere messo in connessione con le produzioni industriali o artigianali esistenti, offrendo numerose opportunità per un maggiore sviluppo della destinazione.

1) UN WTO World Tourism Barometer, Volume 11, Ottobre 2013, http://www.wtoelibrary.org/content/l8262h5q52514363/fulltext.pdf?page=1
2) IPK International, ITB WORLD TRAVEL TRENDS REPORT, Messe Berlin GmbH, Dicembre 2012, p. 18

2.

SVILUPPARE LA COOPERAZIONE PUBBLICO- PRIVATA TRA I SETTORI DELLA CULTURA, DEL TURISMO E DELLA PRODUZIONE

2.1 UNA METODOLOGIA IN TRE FASI

Il progetto ha raccolto alcuni dati empirici sui tentativi esistenti di cooperazione tra cultura, turismo e industria (organizzati in forme associative quali distretti o simili) nell'area dell'europa sud orientale. I partners hanno fornito i dati su 14 casi di cooperazione pubblica e privata e/o partnership che vedono sinergie tra cultura, industria e turismo. Questi dati sono stati raccolti attraverso una classificazione multi-parametro ed un'analisi SWOT, al fine di realizzare le descrizioni dei modelli CMC di CPP.
Per poter individuare il contenuto della metodologia del modello di CPP, sono state sviluppate diverse fasi per uno studio più approfondito delle migliori pratiche nei paesi del progetto.

PRIMA FASE

I casi individuati sono stati analizzati approfonditamente per definire alcuni concetti di base dei modelli di CPP. É stato creato un questionario al fine di raccogliere informazioni necessarie. Il questionario è stato compilato dai soggetti coinvolti a livello locale per ottenere un'efficace indagine territoriale. Il questionario conteneva domande qualitative riguardanti le forme di cooperazione e le tipologie di combinazione tra cultura/turismo/industria.

Questa ricerca qualitativa è stata sviluppata con otto domande finalizzate a definire:

- Contenuto e livello di formalizzazione della cooperazione
- Relazioni sinergiche tra industria, turismo e cultura

Sono state poste le seguenti domande:

Forma/ Promotore

- Chi ha promosso per primo la partnership? Quando? Quali erano gli obiettivi originari?
- Quali sono gli interessi, i ruoli e le attività dell'ente/amministrazione pubblica?
- Quali sono gli interessi, i ruoli e le attività delle imprese commerciali e private?
- La partnership tra soggetti pubblici e privati è organizzata e formalizzata?

Contenuto

- C'è una dimensione di attrattività turistica e qual è il ruolo del settore dell'ospitalità?
- Che rilevanza hanno le industrie creative, di design e della produzione artistica?
- Ci sono siti del patrimonio culturale di rilevanza monumentale, storica o archeologica?
- Ci sono caratteristiche del paesaggio e/o della tradizione locale che vale la pena tutelare?

SECONDA FASE

Nella seconda fase è stata fatta un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Punti

di Forza, Punti di Debolezza, Minacce, Opportunità) per studiare il ruolo dei soggetti pubblici e quello dei soggetti privati coinvolti in ciascun caso.

Terza fase

Tutte le informazioni rilevanti ottenute e individuate attraverso la fase 1 e la fase 2 sono state riassunte per compilare la matrice di modelli specifici di CPP, organizzata attorno agli elementi chiave del modello: condizioni, caratteristiche, performance e processi.

Sono stati identificati gli assi principali della matrice dei modelli CPP che riguardano:

- La **leadership** della cooperazione (pubblica, privata) e
- Il **livello di formalizzazione** dei processi decisionali (basso, alto).

3.

ANALISI DELLE MIGLIORI PRATICHE DI SINERGIE TRA INDUSTRIA/ TURISMO/CULTURA

In questo capitolo si forniscono le descrizioni delle buone pratiche. Le pratiche sono suddivise per Paese. Nella tabella introduttiva viene presentata un'analisi delle buone pratiche di sinergie tra industria, cultura e turismo,[3] seguita da una presentazione descrittiva e dall'analisi SWOT nei casi selezionati.

3.1 UNGHERIA

Paese	UNGHERIA	
Codice	HU1	HU2
Nome Progetto	Programma "Self-Starting" - Ungheria	Spazio di coworking KOHÓ - Ungheria
Scopo	Aumento delle entrate di artigiani ed artisti locali e dell'attività imprenditoriale	Aumento dell'attività imprenditoriale e creazione di una rete fra imprenditori locali
Elementi	• artigiani ed artisti formati • servizi commerciali locali, istruzione e consulenti	• servizi commerciali locali • un edificio non occupato • imprenditori locali "neo-nomadi"
Processo	Formare artigiani ed artisti locali per fornir loro abilità imprenditoriali	Trasformare un edificio in uno spazio di coworking per imprenditori, formatori e consulenti
Risultati	Scarsa motivazione nell'applicare le nuove abilità imprenditoriali acquisite	Scarsa attività imprenditoriale nello spazio di coworking

3.1.1 IL PROGRAMMA SELFSTARTER (HU1)

Il programma Self-starter ha supportato 20 candidati nell'avvio della loro attività nell'ambito dell'industria creativa. Il programma è stato attuato grazie alla cooperazione congiunta tra il Centro per l'Impiego della Provincia di Baranya, la Camera di Commercio e dell'Industria di Pécs-Baranya ed il Gruppo dell'Industria Creativa e Culturale.

Il partner pubblico prende la maggior parte delle decisioni e fornisce una strategia dettagliata. I progetti sono inviati come versioni finite e rivedute. Il partner privato decide se i casi vanno classificati come aventi bassa importanza oppure se vanno considerati come questioni urgenti.

Le procedure sono altamente formalizzate e adatte ad affrontare quasi qualsiasi problematica; le relazioni ed i registri delle presenze vengono verificati costantemente. Il programma della formazione è fissato e preciso. Il programma è stato ben documentato dal comitato di gestione.

Il programma è stato promosso fra coloro che, nell'industria creativa, vi avrebbero partecipato con un'idea imprenditoriale. La personalità e le attitudini imprenditoriali dei candidati sono state valutate, attraverso un breve colloquio, dai rappresentanti delle organizzazioni che hanno attuato il programma.

3) Fonte: propria elaborazione basata su "CMC Technical Meeting Pécs: Mind Map"; CMC Best Practices, WP3

Il corso di formazione self-starter consisteva in 500 ore di formazione sulle attività imprenditoriali complesse. Durante le 150 ore di formazione teorica, i partecipanti hanno frequentato le lezioni tenute da 10 illustri docenti. La formazione pratica di 350 ore è stata tenuta da due economisti. Nel corso del programma i partecipanti hanno goduto del supporto di tutor e insegnanti con diversi anni di esperienza nel settore del business.

La sede che ha ospitato il programma era la KOHÓ CoWorking House di Pécs, uno spazio di coworking aperto e creativo. Una volta conclusa la sezione teorica, al primo piano dell'edificio pubblico sono state create le postazioni di lavoro e di riunione: per lavorare, ospitare gli incontri d'affari e tenere i contatti con la direzione dopo l'avvio delle imprese individuali Self-starter.

Resoconto della prima fase del programma in cifre:

- 40 candidati, 20 partecipanti
- 16 partecipanti hanno deciso di avviare la propria attività
- 10 di questi hanno richiesto il finanziamento di 2 milioni di fiorini ungheresi
- 150 ore di formazione teorica, 10 docenti
- 350 ore di formazione pratica in 18 settimane
- Formazione settimanale individuale con tutti i 20 partecipanti
- 8 tutor – 35 ore di consulenze

Rappresentazione alle fiere: Szentlőrinci Gazdanapok, Csupanő! – HungExpo, OMÉK – HungExpo

ANALISI SWOT

PUNTI DI FORZA	**PUNTI DI DEBOLEZZA**
• Modello innovativo • Modello operativo • Partnership ampia, PPP (Partnership pubblico-privata) • attività sostenibile e indipendente	• I candidati erano troppo generici (alcuni di loro avevano idee imprenditoriali deboli) • risorse finanziarie limitate • alcuni candidati hanno perso motivazione • non erano incluse sezioni di ripetizioni
OPPORTUNITÀ	**MINACCE**
• il programma potrebbe essere esteso a livello nazionale • può essere trasferito ad altri settori • aumento dell'entità del sostegno • organizzazione di finanziamenti per start-up	• il settore pubblico potrebbe porre termine all'accordo (interruzione del finanziamento) • attori pubblici sostituiscono gli attori privati • candidati futuri non sufficienti • aumento dei costi delle docenze

3.1.2 KOHO – LA COWORKING HOUSE A PÉCS (HU2)

La CoWorking House a Pécs è stata fondata nel 2011. Questa organizzazione è stata istituita con lo scopo di riempire la nicchia di mercato del coworking. La KOHO è uno spazio di coworking: il tipo di persona per cui è stata ideata è quello che lavora dove, quando e come vuole, ma che spesso ha problemi di solitudine, di cattiva gestione del tempo, di mancanza di ispirazione, e confonde la linea di demarcazione tra lavoro e vita privata. Ora considera KOHO come il proprio posto di lavoro e la propria comunità. Il potere decisionale è nelle mani della parte privata, ma sostenuto dalle istituzioni pubbliche. La KOHO è una società privata avviata dall'Associazione CICC (Cultural Innovation Competence Centre). L'idea imprenditoriale e la pianificazione strategica sono completamente autonome. La CICC ha realizzato una nicchia di mercato nel settore coworking nella regione, in particolare a Pécs. Le attività del gruppo spesso richiedono spazi per conferenze e uffici creativi. La KOHÓ è stata la soluzione migliore ed ha perfino aperto nuove opportunità nella creazione di una rete. Le procedure non sono formalizzate in forma scritta: la routine e le abitudini quotidiane creano le linee guida da seguire per lavorare. Queste linee guida comuni funzionano come cultura di gestione aziendale, in cui ogni specifico problema può essere risolto entro pochi minuti.

I punti chiave sono:

- *Comunità:* La mission della KOHO è di realizzare e sostenere un gruppo socievole e responsabile. La cultura aziendale e le regole della casa sono a tutela di una comunità, a cui viene offerto sia un sostegno commerciale che formale.
- *Apertura:* la KOHO è aperta ad artisti, uomini d'affari, docenti, studenti ed imprenditori in ogni campo. Ognuno può lavorare come desidera, fintanto che non disturba gli altri.
- *Collaborazione:* la KOHO fornisce le infrastrutture e le opportunità per collaborare e scambiarsi le idee, la conoscenze e favorire l'innovazione.
- *Accessibilità:* la KOHO è aperta dalle 9:00 alle 18:00 nei giorni lavorativi. É facilmente raggiungibile con il trasporto pubblico e ben collegata con l'Università, le istituzioni pubbliche ed i centri culturali.

I servizi:

- *Smelter*: un cliente può sedersi a qualsiasi tavolo libero + servizi di base
- *Brigade:* minimo 2 clienti per richiedere una scrivania privata + servizi di base
- *Maestro:* un tavolo privato, è possibile lasciarvi i documenti + servizi di base
- *Sala Riunioni e presentazioni:* Qualsiasi co-worker può noleggiare una sala per riunioni o presentazioni, (il proiettore è incluso)
- *Servizio di Coaching e Benchmarking:* esperti di successo nell'industria creativa possono offrire insegnamenti ai clienti su come raggiungere i propri obiettivi. Il coaching non è gratuito ma poco costoso.
- *Servizi di base:* WiFi, caffè, tè, acqua frizzante, stampante, fotocopie, scansioni, cassetta della posta, contenitori per l'archiviazione dei documenti

Ogni servizio può essere acquistato per intervalli di 1 ora, 4 ore, 1 giorno, 5 giorni o 20 giorni. Sono previsti sconti per gli intervalli lunghi.

ANALISI SWOT

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
• Modello ottimo • buona immagine pubblica, sito web, buona comunicazione • clienti fedeli • buona locazione logistica • prossimità al centro cittadino • strategia di prezzi conveniente	• Pochi clienti • Capacità di postazioni lavorative moderata • Scarsa visibilità internazionale • Scarso marketing offline • non può fornire i computer • area parcheggio limitata
OPPORTUNITÀ	**MINACCE**
• trovare nuovi clienti attraverso le partnership esistenti • Il marchio potrebbe essere protetto dai diritti di proprietà individuale • La licenza può essere venduta • Introduzione di nuovi programmi professionali (moderazione di eventi di brainstorming) • Organizzazione di programmi di training professionali • Aumento del numero dei clienti fedeli	• Concorrenti indiretti: gli edifici circostanti sono uffici affittati ad intervalli di 1 ora) • Progetto di una Coworking House finanziata dal governo nel quartiere Culturale di Zsolnay • Cambiamenti economici e sociali • Basse barriere di ingresso, nuovi concorrenti possono facilmente penetrare nel mercato. • Può esaurire lo spazio • I costi fissi crescenti riducono il rendimento delle attività

3.2 Italia

Paese	ITALIA						
Codice	IO1	IO2	IO3	IO4	IO5	IO6	IO7
Nome Progetto	**Centro Espositivo Multimediale dell' Archeologia**	**Villa Foscarini Rossi e Distretto della Calzatura della Riviera del Brenta**	**Progetto Venissa**	**Sito Web per il Turismo Industriale di Vicenza**	**Distretto dello Sportsystem di Montebelluna**	**Esperienza Motterle Villa Zileri**	**Strada dei Vini e dei Sapori dei Colli di Rimini**
Scopo	Promuovere le aree archeologiche ed il turismo del territorio, attrarre potenziali turisti al centro commerciale	Dare un valore aggiunto ai prodotti aumentando la visibilità dell'industria locale, inserendola nel territorio	Utilizzo e sviluppo economicamente efficace della laguna	Aumentare le entrate delle attività locali coinvolte	Far acquisire importanza globale al distretto dello Sportsystem e rappresentare i prodotti e la cultura locali in tutto il mondo	Finanziare la ristrutturazione del patrimonio culturale (Ville Venete) con fondi privati, affittando gli uffici alle imprese	Affermare l'identità storica, culturale, ambientale, economica e sociale del territorio della provincia di Rimini attraverso la valorizzazione delle produzioni alimentari e vinicole dell'area.

Elementi	Sito archeologico Attività e competenze multimediali Noto outlet sito in un corridoio trafficato (autostrada)	Industria locale della calzatura Edifici del patrimonio (Ville Venete)	Isola di proprietà comunale non occupata Produzione regionale alimentare e vinicola	Grande varietà delle attività industriali locali Collaborazione tra gli impresari (camera di commercio)	Distretto dello Sport-system Museo dello scarpone e dello sport	Villa Veneta (da ristrutturare) Area industriale circostante	Produzioni alimentari e vinicole d'eccellenza Rete delle organizzazioni turistiche, culturali, enogastronomiche
Processi	Le società multimediali e l'amministrazione pubblica hanno creato un'esposizione multimediale archeologica approfondita	Il distretto ha organizzato spettacoli teatrali in showroom internazionali ed ha predisposto un edificio del patrimonio storico per il museo dell'industria della scarpa.	Un imprenditore locale ha finanziato il recupero della proprietà ed ha fondato un centro per la formazione e la ricerca su ospitalità ed enogastronomia.	Gli imprenditori hanno creato un sito web comune per comunicare fra di loro e con i partner potenziali	Il distretto sostiene il museo con risorse finanziarie e programmi di formazione (polo di ricerca internazionale) per rappresentare i valori dell'industria e cultura locali.	Una società privata si è impegnata nella ristrutturazione e nel reimpiego di una prestigiosa villa veneta Gli spazi ristrutturati e adibiti ad uffici sono a disposizione principalmente delle aziende creative e di servizi	Sviluppo di itinerari che collegano cultura e turismo con produzione vinicola e alimentare. Organizzazione di eventi promozionali e culturali; partecipazione a fiere e mostre internazionali.
Risultati	Elevato interesse dei clienti nel museo; i musei iniziano ad attrarre nuovi turisti	La visibilità accresciuta dei prodotti nel mercato internazionale genera una crescita soddisfacente del valore aggiunto; attrazione dei turisti nel territorio	Ritorno sull'investimento prospettato con buoni risultati commerciali		Surplus nel ricavo a lungo termine su acquirenti/ turisti / visitatori/ del museo in relazione al supporto al museo.	Eccellente ritorno sull'investimento con elevato livello di occupazione	Diffusione della conoscenza e maggiore visibilità per l'eccellenza dei prodotti enogastronomici della zona. Aumento del numero dei visitatori nei siti produttivi.

3.2.1 IL CENTRO ESPOSITIVO MULTIMEDIALE DELL'ARCHEOLOGIA DI NOVENTA PIAVE (I01)

L'idea di un Centro Espositivo Multimediale dell'Archeologia in Veneto, presso il Designer Outlet a Noventa di Piave, è nata in collaborazione con l'amministrazione comunale di Noventa, il management della società BMG e la Soprintendenza per i Beni Archeologici del Veneto. Il percorso multimediale offre una panoramica sui Musei Archeologici Nazionali del Veneto, si proietta su Noventa di Piave ed arriva nel cuore della sua storia presentando i reperti ritrovati nell'anima storica della città, il Complesso Archeologico di San Mauro. Questo museo, una vetrina multimediale delle aree archeologiche venete, promuove l'esteso e sconosciuto patrimonio archeologico in una locazione ideale. Il Centro Espositivo Multimediale dell'Archeologia è gestito da un'azienda privata, la Culture Active Srl. Anche il Designer Outlet a Noventa di Piave, importante soggetto privato ed investitore, ha una partecipazione nel Centro Espositivo. Tuttavia il progetto è stato sviluppato con il sostegno di diversi soggetti pubblici: l'amministrazione comunale di Noventa, la Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici del Veneto, la Soprintendenza per i Beni Archeologici del Veneto e l'Associazione Noventa Arte e Storia, l'Università di Padova. Il ruolo dei soggetti pubblici coinvolti è stato cruciale per poter avere l'autorizzazione ed il materiale per l'esposizione, nonché per ottenere una solida cooperazione in tutto il territorio ed i contatti con i siti archeologici. Le fonti di finanziamento sono state principalmente private. I partner pubblici e privati hanno sottoscritto un Protocollo di Intesa ufficiale al fine di formalizzare chiaramente la loro partnership. Il Centro Espositivo Multimediale dell'Archeologia è un esempio molto specifico di sinergia tra cultura tradizionale, rappresentata dal patrimonio archeologico della regione Veneto, ed il settore industriale, rappresentato dall'outlet stesso. É perciò un esempio molto interessante di come i clienti possano diventare turisti e viceversa, e di come l'acquisto di prodotti (abiti, calzature, ecc.) in un dato territorio possa diventare un'esperienza più stimolante se connessa ad un'esperienza culturale.

ANALISI SWOT

FORZA	DEBOLEZZA
Condizioni: • Primo museo virtuale aperto in Italia e situato in un centro commerciale *Caratteristiche:* • È un luogo non-commerciale all'interno del più grande outlet di Noventa, immune da qualsiasi interferenza dalla sua natura, dal suo passato culturale e paesaggistico • un luogo non-culturale, in cui il progetto si basa su alcune suggestioni puramente virtuali ed evocative delle situazioni reali e dei musei archeologici in Veneto *Performance:* • Combinazione di rappresentazione virtuale e rigore scientifico • Combinazione di shopping e cultura • Nuova vita alla storia antica grazie a installazioni, touch screen, tour virtuali con pareti e pavimenti interattivi ed effetti 3D • Museo virtuale accompagnato da uno spazio che ha ospitato la mostra *Processi:* • Gestito da un'azienda privata denominata Culture Active Srl • Sottoscritto un Protocollo di Intesa con la Soprintendenza per i Beni Archeologici del Veneto • Sostegno di diversi soggetti pubblici	*Caratteristiche:* • difficoltà nella coordinazione dell'attività delle imprese che sono in concorrenza fra loro, ma allo stesso tempo hanno la necessità di collaborare

OPPORTUNITÀ	MINACCE
• Il Museo ed il Centro Commerciale si trovano vicino a Venezia ed al Lido, poco distanti da Padova e da altre attrattive regionali *Condizioni:* • Localizzazione ideale - situato in un'area commerciale *Performance:* • Potenziale incremento delle visite nei siti archeologici della regione • Potenziale incremento delle visite e delle vendite dei negozi dell'outlet	

3.2.2 VILLA FOSCARINI ROSSI ED IL DISTRETTO DELLA CALZATURA DELLA RIVIERA DEL BRENTA (I02)

L'industria manifatturiera della calzatura in Veneto è molto importante e ben radicata nel territorio, grazie ad una lunga tradizione di produzione di calzature ed al coinvolgimento di circa 1.000 aziende con 20.000 impiegati, raccolti nel distretto della calzatura di Riviera del Brenta e nella sua Associazione (Associazione Calzaturieri della Riviera del Brenta).

In anni recenti è diventato sempre più importante per il distretto creare sinergie e connessioni con le aree circostanti e con le bellezze storiche rappresentate dalle importanti Ville situate nella Riviera del Brenta, ma anche trarre vantaggio dalla vicinanza a Venezia.

Per questo motivo, il distretto della calzatura di Riviera del Brenta ha proposto diversi approcci di gemellaggio tra industria e cultura:

- Ogni anno finanzia diversi concorsi, tra i quali 'Scarpetta d'oro', un concorso narrativo incentrato sul soggetto delle calzature.
- Ha promosso la realizzazione di una rappresentazione teatrale denominata 'Riflessi Veneziani' presentata negli showroom in Italia e all'estero (ad es. in Canada), con lo scopo di presentare la cultura, le tradizioni ed i valori locali. In Canada ad esempio, lo spettacolo ha anticipato l'inaugurazione di un apposito showroom, con benefici concreti in termini di visibilità e crescita della domanda.
- Collabora con la famiglia Rossi, proprietaria di Villa Foscarini Rossi ed imprenditrice del distretto. La Villa è un complesso prestigioso composto da tre edifici: la villa principale, la Foresteria e la Stalla. L'ambiente ospita il 'Museo della Calzatura', un esempio decisamente positivo della commistione tra industria e patrimonio culturale, in relazione alla possibilità di valorizzare nel contempo il prodotto e l'architettura tradizionale del territorio, facendo di queste sinergie un valore aggiunto.

L'esperienza del distretto della calzatura di Riviera del Brenta è un esempio molto positivo di come, investendo nella cultura, si possa generare del valore aggiunto alla produzione locale e creare una più ampia visibilità all'estero e fra i clienti finali, che in un singolo paio di scarpe ricercano l'esperienza ed il dettaglio storico.

Il caso studiato qui presentato è uno specifico esempio dell'influenza che un grande centro culturale può avere sulle aree circostanti, non solo in termini di flusso turistico, ma anche di attrattività e promozione dei prodotti locali. Il partner privato è il promotore delle iniziative proposte ed il principale attore. Il partner pubblico è stato coinvolto in molte delle iniziative proposte; in particolare, la regione Veneto ha sostenuto le azioni proposte con fondi pubblici locali e con il finanziamento di progetti specifici.

ANALISI SWOT

PUNTI DI FORZA	**PUNTI DI DEBOLEZZA**
Condizioni: *Caratteristiche:* Importanza dell'industria manifatturiera della calzatura in Veneto Una lunga tradizione di cooperazione di circa 1.000 aziende con 20.000 impiegati, rappresentati dal distretto della calzatura di Riviera del Brenta e dalla sua Associazione (Associazione Calzaturieri della Riviera del Brenta) *Performance:* Il distretto della calzatura di Riviera del Brenta ha proposto diversi approcci vincenti tra industria e cultura: • Concorsi annuali, tra cui 'Scarpetta d'oro'. • 'Riflessi Veneziani', una rappresentazione teatrale con lo scopo di dare al pubblico un'esperienza delle tradizioni e dei valori del territorio veneto • Fondazione del 'Museo della Calzatura', che valorizza nel contempo il prodotto industriale e l'architettura tradizionale del territorio	*Condizioni:* Gli imprenditori hanno un'associazione formale e la giunta regionale ha riconosciuto legalmente che il distretto non ha una specifica partnership in loco con gli enti pubblici. Le iniziative culturali sono sempre finanziate da fondi pubblici regionali (attraverso uno specifico invito a presentare proposte).
OPPORTUNITÀ	**MINACCE**
Condizioni: La Riviera del Brenta è situata vicino a Venezia ed è facilmente accessibile *Caratteristiche:* • L'industria manifatturiera della calzatura è raccolta in un unico distretto e lo vuole promuovere da una prospettiva culturale. • Creare legami e sinergie con le aree circostanti e le Ville storiche situate nella Riviera del Brenta. • Trarre vantaggi dalla vicinanza a Venezia. • Il settore pubblico è stato coinvolto in diverse delle iniziative proposte; in particolare, la Regione Veneto ha sostenuto le azioni proposte con fondi pubblici e finanziando iniziative di progetti specifici.	

3.2.3 IL CONSORZIO VENEZIA NATIVA – PROGETTO VENISSA (I03)

Il progetto Venissa è un esempio molto interessante di partnership tra settore pubblico e settore privato.
Il progetto ha preso l'avvio in seguito all'annuncio di una gara per la gestione di un'antica Villa Veneta del 500 d.C. (Scarpa Volo), pubblicato dal Comune di Venezia, che ne è proprietario, nel 2006. Bisol, un imprenditore locale, per primo ha avuto l'idea per il progetto ed ha voluto offrire un contributo contando su diversi partner commerciali, tra cui: Slow Food Veneto, Il Centro Interdipartimentale IDEAS dell'Università di Venezia Ca' Foscari, l'Università T.U.B. di Berlino, l'Istituto "Dante Alighieri" di Venezia, ecc.
Il progetto è incentrato sull'integrazione tra recupero produttivo e la valorizzazione dell'orti- e viticoltura tradizionali in Laguna, tra cui la Tenuta Scarpa-Volo, e lo sviluppo di una "Residenza Promotrice di Ambiente", miranti all'interscambio culturale e di esperienze nel settore della sostenibilità ambientale. Venissa è oggi una struttura dedicata al turismo d'eccellenza, che offre pernottamento nell'ex casa padronale, con le camere che guardano alla proprietà ed alla laguna, ed un ristorante d'eccellenza, la cui cucina si basa sulle tipiche prelibatezze locali.
Il progetto Venissa è un esempio di sinergia tra partner privati (provenienti dall'industria alimentare e del vino ed interessati a promuovere e potenziare la propria produzione) ed il patrimonio culturale locale. Rappresenta un esempio di investimento non solo su beni e proprietà materiali ma anche sul valore aggiunto dal territorio stesso (patrimonio immateriale) e dall'essere situato nell'importante contesto di Venezia. Il progetto Venissa è un esempio molto interessante di partnership tra pubblico e privato: è gestito dal Consorzio Venezia Nativa – un nuovo consorzio costituito il 31 luglio 2012, che ambisce a sviluppare le tre isole di Burano, Torcello e Mazzorbo e a promuovere lo sviluppo economico della parte settentrionale della laguna di Venezia. Il Consorzio è presieduto da Luis Vidal – Presidente della Cooperativa San Marco Pescatori di Burano – e dai suoi consiglieri di amministrazione, coinvolti come principali promotori dell'iniziativa, tra i quali Gianluca Bisol. Il Comune di Venezia è il proprietario del complesso. Grazie al ruolo chiave dei promotori privati in questo progetto, quella di Venissa è una esperienza sostenibile.

3.2.4 VICENZA È ED IL PORTALE TURISMO INDUSTRIALE VICENZA (I04)

Il Consorzio Vicenza è è stato costituito nel 1997 seguendo le direttive della legge regionale 13/94, ed in pieno accordo con il Convention & Visitor Bureau di Vicenza è, con il quale ha collaborato fin dall'inizio, integrando quindi l'intervento regionale per la promozione turistica del territorio
Vicenza è ha creato un nuovo sito web denominato Turismo Industriale Vicenza:
http://www.turismoindustrialevicenza.it

Il sito ha l'obiettivo di:

- Consentire alle aziende di promuovere e vendere i prodotti locali direttamente

- Dimostrare capacità/competenze, potenziando cultura aziendale e un'immagine positiva
- Creare nuove e diverse opportunità per incontrare professionisti del settore e aziende partner
- creare sinergia con il territorio: il territorio dà ai prodotti valore aggiunto
- In quanto parte delle sue attività, ha coinvolto aziende private, musei, siti archeologici, outlet, con l'intento espresso di aprire il territorio a nuove tipologie di turisti e consumatori.

Il sito esistente mette in connessione i prodotti industriali con il patrimonio culturale e le attrattive locali, tenendo nel contempo in considerazione le potenzialità del turismo industriale. Le informazioni relative ai musei locali, alle aree delle manifatture tradizionali, ed altre attrattive culturali, sono adeguatamente fornite e convogliate ai turisti, rendendo facile per loro trovare contatti e indirizzi delle aziende locali e degli outlet.

3.2.5 IL DISTRETTO DELLO SPORTSYSTEM DI MONTEBELLUNA– IL MUSEO DELLO SCARPONE (I05)

Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna, che ricopre un'area di circa 320 km quadrati, include principalmente le città di Valdobbiadene, Pederobba, Monfumo, Montebelluna, ecc. Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna è specializzato in design, produzione e marketing di articoli sportivi: calzature specializzate, abbigliamento e attrezzature specifiche per lo sport. Il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva è stato aperto nel 1984; è ospitato nella villa secolare Binetti Zuccareda, di proprietà del Comune di Montebelluna.

La fondazione che gestisce il museo conta più di 60 aziende fra i suoi membri, i quali includono aziende di grandi, medie e piccole dimensioni, operanti nel settore della calzatura. Uno dei suoi obiettivi è quello di essere il custode della storia dell'area (con i suoi circa 2.000 pezzi). Il Museo include un Archivio Brevetti, un Archivio Cataloghi, Quaderni Didattici e Tecnologici, un Archivio Fotografico ed una Biblioteca Storica. Il programma del Museo è anche pensato per contribuire al rafforzamento degli elementi manageriali ed imprenditoriali nel settore della calzatura. Con la convenzione firmata il 3 giugno 1996 e valida per trentacinque anni tra la città di Montebelluna e la Fondazione, sono state gettate le basi per una più concreta collaborazione futura tra tutti i protagonisti nei diversi settori del distretto di Montebelluna: gestione del Museo, attività di formazione e ristrutturazione dell'intero complesso con un impegno per diversi milioni di euro.

Il Museo e la Fondazione vengono promossi da soggetti privati; tuttavia, diverse iniziative vengono attualmente gestite in sinergia con il settore pubblico. Ad esempio, la Fondazione sta ora lavorando su un piano territoriale per promuovere il colle del Montello come una locazione strategica per le attività all'aperto, in collaborazione con i comuni locali ed altri soggetti di rilievo.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Condizioni: Il distretto è pienamente riconosciuto dalla legge nazionale. *Caratteristiche:* • Nell'ambito del Distretto dello Sportsystem di Montebelluna, il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, ospitato nella villa secolare Binetti Zuccareda, acquistata dalla città di Montebelluna, è gestito da una fondazione che conta più di 60 aziende di grandi, medie e piccole dimensioni che operano nel distretto della calzatura di Montebelluna. • Il Museo è ambasciatore internazionale del marchio "Made in Montebelluna". Fra le sue tappe ci sono Cortina, Italia, Essen, Genova, New York, Chamonix, Giappone, Grenoble e Mosca. Ogni anno il museo partecipa all' ISPO, la più importante fiera europea di articoli sportivi. *Performance:* Uno dei suoi obiettivi: essere la memoria storica dell'area (con circa 2000 pezzi). Il Museo include un Archivio Brevetti, un Archivio Cataloghi, Quaderni Didattici e Tecnologici, un Archivio Fotografico ed una Biblioteca Storica. Si prefigge inoltre a contribuire al rafforzamento manageriale/imprenditoriale delle imprese della calzatura. *Processi:* Con la convenzione firmata il 3 giugno 1996 e valida per trentacinque anni tra la città di Montebelluna e la Fondazione, si sono gettate le basi per una più concreta collaborazione futura tra tutti i protagonisti del distretto di Montebelluna nei diversi settori: gestione del Museo, attività di formazione, ristrutturazione dell'intero complesso per un impegno di diversi milioni di euro.	*Condizioni:* Condizioni: Mancanza di fondi finanziari per lo sviluppo del turismo dell'area
OPPORTUNITÀ	**MINACCE**
Condizioni: Il territorio ha finora concentrato la sua attenzione principalmente sull'industria e solo adesso inizia ad interessarsi al turismo *Caratteristiche:* Il Museo e la Fondazione sono promossi da soggetti privati, tuttavia diverse iniziative sono ora gestite in sinergia con il settore pubblico: ad esempio, la Fondazione sta ora lavorando su un piano territoriale per promuovere il colle del Montello come locazione strategica per le attività all'aperto in sinergia e cooperazione con i comuni circostanti ed altri soggetti di rilievo.*Performance:* *Processi:* Il distretto sta partecipando intensivamente all'Intesa Programmatica dell'Area Montello-Piave-Sile e vuole sviluppare il Montello come destinazione turistica sportiva.	*Condizioni:* L'esperienza è sostenibile grazie al coinvolgimento di soggetti privati; il progetto territoriale strategico esistente è ancora in fase di elaborazione, pertanto la sostenibilità del progetto non è stata ancora verificata.

3.2.6 LA BUONA PRATICA DEL METADISTRETTO DEI BENI CULTURALI E VILLA ZILERI MOTTERLE (I06)

Il Metadistretto dei Beni Culturali si presenta come unico nel panorama dei distretti in Italia, in quanto è l'unico distretto produttivo collegato al settore dei beni culturali. Il Metadistretto promuove e coordina progetti a livello nazionale ed internazionale, favorendo la collaborazione tra aziende ed istituzioni, sostenendo la ricerca e la sperimentazione, incoraggiando l'interscambio di conoscenze tra le comunità scientifiche e aziendali.

Il Metadistretto opera nei seguenti settori:

- Analisi e diagnostica.
- Beni Culturali e Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione.
- Formazione ad alto livello nel campo del restauro.
- Innovazione e transfer della tecnologia.
- Internazionalizzazione delle aziende.
- Gestione del paesaggio e del patrimonio culturale.
- Ricerca e sperimentazione per "linee guida" e migliori pratiche per la ristrutturazione.
- Potenziamento del patrimonio culturale e ambientale.

Quella pubblica, rappresentata dalla Regione Veneto e da quattro università, è una parte attiva nella partnership in quanto azionista del consorzio, pertanto è direttamente coinvolta nella sua gestione. Analoga importanza riveste la collaborazione con i dipartimenti di ricerca delle università, dal momento che l'innovazione è parte fondamentale dell'attività primaria del consorzio. Possiamo dire che il consorzio è la piattaforma comune che i settori pubblici e privati condividono per sviluppare idee e trasformarle successivamente in prodotti concreti.

L'organizzazione è strutturata in quattro aree di attività:

Il Metadistretto collabora con aziende e organizzazioni interessate allo sviluppo di attività e progetti relativi alla conservazione, al recupero ed al potenziamento del patrimonio culturale in Italia e all'estero.

Il Metadistretto offre la preparazione per la partecipazione a gare e concorsi;

Il Metadistretto supporta progetti ed esperimenti di ricerca nell'ambito dei beni culturali, valutando le idee e individuando possibili forme di applicazione;

Il Metadistretto organizza e promuove corsi ed attività di formazione diversificati nell'ambito dei beni culturali in collaborazione con le principali università del Veneto ed organismi accreditati. Le attività di formazione includono l'organizzazione di: corsi FSE, formazione per i disoccupati; corsi per i lavoratori, tirocini per lauree magistrali in Italia e all'estero;

Il Metadistretto opera come partner nella presentazione di progetti internazionali nel campo dei beni culturali: partecipazione a bandi di gara internazionali, sviluppo di idee e progetti all'estero e conclusione di contratti internazionali. Il Metadistretto è partner in numerose iniziative europee presentate nei seguenti programmi: Interreg Italia-Slovenia; Interreg IV Italia-Austria; Programma IPA Adriatico 2007-2013; Programma Alpine Space 2007-2013; Interreg IVC; South-East Europe (SEE); Central Europe; Programma Mediterraneo (MED).

Il Metadistretto sostiene le aziende:

- Promuovendo l'integrazione delle aziende nel mercato locale;
- Agevolando i contatti e le relazioni con le autorità;
- Partecipando a gare e concorsi nell'ambito delle missioni delle organizzazioni internazionali all'estero e dei meeting B2B tra imprenditori stranieri e aziende venete,

La partnership è formalizzata attraverso un accordo tra gli azionisti rinnovato ogni tre anni, secondo la legge regionale. Sin dal 2004 il distretto è diventato un consorzio, grazie alle sue dimensioni crescenti, per poter meglio negoziare da un punto di vista giuridico in quanto entità pienamente giuridica. I partner pubblici sono rappresentati dalla Regione Veneto e dalle quattro università di Venezia, Padova, Verona e Udine. La parte privata è rappresentata dalle associazioni/confederazioni di costruttori e ristrutturatori a livello regionale e dagli 8.000 partner costituiti dalle aziende private che operano nell'industria culturale in Veneto.

La funzione del Metadistretto si è estesa alla gestione del patrimonio culturale, una volta concluso il processo di ristrutturazione, al fine di renderlo attrattivo in altri ambiti, generalmente quello turistico. Un esempio di ciò potrebbe essere la realizzazione di due siti che ricostruiscono le origini di Venezia attraverso effetti sonori e multisensoriali. Eventi storici specifici sono ricostruiti introducendo percorsi segnalati interattivi di arte, storia e vita quotidiana, che includano informazioni "on demand" (micro-storie interviste, notizie, ecc.). Questo progetto rappresenta un modello innovativo per il supporto della narrazione storica e artistica su uno specifico interesse locale. È realizzato mediante segnaletica, micro-storie interattive e tutte le nuove modalità per ridefinire e ridisegnare il piacere del visitare i luoghi dell'arte. Ovviamente, la performance dell'intero ciclo di attrattività turistica costituisce un ingrediente fondamentale.

Molte aziende in Veneto producono materiali grezzi per la ristrutturazione, forniscono software e innovazione per l'industria dell'arte. Ciò che va sottolineato è che queste aziende hanno l'iniziativa di proporre innovazione per l'industria culturale proprio perché fanno parte dell'industria. Questo implica il raggiungimento di risultati decisamente positivi per i partner pubblici e privati, nel momento in cui i nuovi prodotti e le nuove tecniche vengono sviluppate/adottate per l'industria nel suo complesso.

Gli imprenditori hanno iniziato a sviluppare una grande passione per l'industria culturale e la redditività ha iniziato ad avere un impatto marginale.

I partner privati sono orgogliosi di operare nell'industria culturale e desiderano esporre i progetti su cui stanno lavorando; perciò far parte della piattaforma del consorzio è divenuta una strategia di marketing per promuovere l'immagine della propria azienda e la qualità dei propri servizi/prodotti.

Il Consorzio opera sul mercato come soggetto privato. Il fatturato è di circa 48 milioni in attività finanziate fino ad ora, considerando che lavora solo su progetti privati e non con contributi pubblici. Pertanto il fatturato del consorzio dipende esclusivamente dalla redditività dei progetti, dalle tendenze dei mercati nazionali/europei ed internazionali e sul valore aggiunto percepito da terzi. Il Consorzio si confronta con il fatto che la ristrutturazione produce economia e redditività nel lungo termine, e non spese, come il settore pubblico sarebbe incline a considerare questi costi.

La buona pratica di Villa Zileri Motterle

Quello della buona pratica di Villa Zileri Motterle è un tipico esempio di connessione tra imprenditorialità e gestione delle mete del patrimonio culturale. Si tratta di una residenza elegante ed imponente, circondata da un bellissimo parco, progettata da Muttoni e decorata con affreschi del Tiepolo. Oggi è uno degli esempi più straordinari di come una Villa Veneta storica possa vivere e risplendere attraverso il lavoro di uno studio di architettura che ha progettato uffici e servizi all'interno dell'edificio. Il caso esaminato è un esempio di rivalorizzazione dei beni culturali esistenti attraverso l'intervento di investitori privati. È un esempio di connessione tra storia e tradizione ed innovazione e design. È una possibile risposta al problema della ristrutturazione e rivitalizzazione del patrimonio culturale esistente a beneficio dell'industria locale e delle attività imprenditoriali. Può anche essere connessa al settore turistico, essendo in grado di ospitare i turisti in un ambiente bellissimo e molto interessante. Il settore privato gioca un ruolo chiave nel caso esaminato, dal momento che gli investimenti privati sono stati utilizzati per restaurare l'antica villa e riconvertirla in modo da rispondere agli standard attuali per quanto riguarda risparmio energetico e caratteristiche costruttive. Il Gruppo Motterle, che gestisce la Villa, fa parte del Metaconsorzio dei Beni Culturali della Regione Veneto. Il settore pubblico non è coinvolto in questa attività direttamente.

3.2.7 LA STRADA DEI VINI E DEI SAPORI DEI COLLI DI RIMINI (I07)

La Strada dei Vini e dei Sapori dei Colli di Rimini è stata istituita nel 2000 come Consorzio, in stretta collaborazione con organizzazioni, istituzioni, associazioni ed aziende private della zona, con lo scopo di affermare l'identità storica, culturale, ambientale ed economica dell'area della provincia di Rimini.
Della Strada dei Vini e dei Sapori dei Colli di Rimini fanno parte frantoi, aziende vinicole, cantine, agriturismi, ristoranti, laboratori artigiani, istituzioni pubbliche e associazioni di categoria, comprese tra le spiagge sull'Adriatico ed i borghi storici nell'entroterra della provincia.
Questa terra è uno scrigno prezioso di sapori, suggestioni ambientali, conoscenze antiche e cultura locale; la tradizione gastronomica rappresenta un elemento significativo di distinzione. Olio di oliva, formaggio di fossa, salumi ed altri prodotti caseari, vini rinomati, insieme alla pasta ed ai secondi di carne, miele ed i dolci tipici, sono i prodotti caratteristici della Strada dei Vini e dei Sapori dei Colli di Rimini. Attraverso le sue aziende agricole e vinicole, i frantoi ed i caseifici, gli agriturismi, gli hotel e le locande, le taverne ed i ristoranti, le cantine e le enoteche, le botteghe artigiane di pasta fresca e dolci tradizionali, i laboratori per la produzione di artigianato locale, la Strada dei Vini e dei Sapori dei Colli di Rimini propone al grande numero di turisti che ogni anno visitano le coste di viaggiare per scoprire e godere le qualità e l'ospitalità dei romagnoli.
La partnership è stata inizialmente promossa dallo stato italiano con una legge nazionale (L. n. 268 - 27/07/1999) e successivamente dalla Regione Emilia Romagna (di cui la provincia di Rimini è parte) con una legge regionale (L.R. 23 – 07/04/2000). La Strada dei Vini e dei Sapori è stata fondata nel luglio 2000 con la pubblica promozione della Provincia di Rimini tra le altre; i suoi obiettivi iniziali erano, attraverso la cooperazione pubblica e privata, di promuovere e valorizzare l'entroterra e la

produzione alimentare e vinicola, così come l'artigianato, promuovendo in particolare i prodotti tipici. Grazie all'attrazione turistica, l'obiettivo era di favorire lo sviluppo economico delle aziende private e del territorio in generale. Tale sviluppo è in stretta connessione con il turismo, la cultura, l'ambiente e la storia.

Tutte le istituzioni pubbliche e statali sono parte della partnership in quanto associati o membri sostenitori, ma solo alcune di esse prendono parte ai processi decisionali. La Provincia di Rimini, che ha avviato e sostenuto la partnership sin dall'inizio, è ancora molto attiva nel sostegno degli eventi e nella promozione dell'area, ma non ha potere formale tra gli associati. Altre istituzioni pubbliche quali i comuni, le camere di commercio, la Confederazione Nazionale dell'Artigianato e delle PMI, ed altre associazioni di categoria, possono far parte del Consiglio di Amministrazione: attualmente, il Comune di Rimini e la CNA fanno parte del consiglio e pertanto hanno poteri decisionali.

La promozione dei prodotti e, di conseguenza, delle aziende private che li producono, specialmente nell'ambito di eventi locali e delle presentazioni a mostre e fiere internazionali, è riservata ai suoi membri. Le aziende private appartengono principalmente ai settori alimentare, vinicolo e artigianale, raramente dal settore turistico. Così come i soggetti pubblici, le aziende private sono associate nella partnership come membri attivi (non sostenitori). Solamente quando diventano membri del Consiglio di Amministrazione, se nominati, possono avere poteri decisionali.

Per far parte del consorzio, le aziende private devono avere determinate caratteristiche (in relazione ai loro prodotti ed alla loro attività, che devono essere collegati all'agricoltura, ai prodotti alimentari o artigianali tipici e, in percentuale più piccola, al turismo).

Nel corso della sua esistenza, la Strada dei Vini e dei Sapori ha organizzato nella provincia di Rimini eventi per promuovere i prodotti dei suoi associati: degustazioni di vini o altri prodotti nell'ambito di specifici eventi (Calici di Stelle, assaggi di Vino, ecc.) o durante iniziative enogastronomiche, eventi di carattere culturale connessi alla storia ed alla tradizione del territorio (La Notte dei Musei, il cinema all'aperto), ma anche la partecipazione a fiere e mostre internazionali (ad esempio Vinitaly), per presentare i prodotti locali ad un pubblico più ampio. Seguendo questi passi, il consorzio sta attuando una creazione sperimentale di itinerari, nell'ambito dell'Expo 2015, con altre strade dei vini e dei sapori nelle aree circostanti, che comprendono non solo le visite alla produzione, ma anche l'intreccio di cultura e turismo con i prodotti enogastronomici.

ANALISI SWOT

PUNTI DI FORZA

Condizioni:
- Tutte le aziende e le istituzioni condividono visioni e obiettivi comuni
- Tutte le aziende sono situate nella provincia di Rimini, con un'ampia gamma di servizi e di iniziative promozionali.

Caratteristiche:
- Collegamenti e relazioni con il territorio locale in vari termini (cultura, economia, società, ecc.);
- Particolare "identità" enogastronomica

Performance:
- È possibile prenotare il soggiorno o le visite alle aziende sul sito web del consorzio;
- Ci sono itinerari a disposizione dei turisti.

Processi:
- Impiego della cooperazione pubblico-privata per promuovere e valorizzare l'entroterra, per sostenere la produzione alimentare e vinicola, come anche l'artigianato, specialmente promuovendo i prodotti tipici
- Come gli enti pubblici, le aziende private sono associati nella partnership come membri attivi (non sostenitori)

PUNTI DI DEBOLEZZA

Condizioni:
- le aziende sono associate nel consorzio ma non cooperano necessariamente come in un gruppo: la promozione ed i pacchetti turistici preparati per il consorzio sono per tutti, ma raramente coinvolgono l'azienda come parte di un insieme

Caratteristiche:
- le aziende devono avere specifiche caratteristiche per far parte del consorzio: ciò può causare delle difficoltà nell'entrare nella partnership senza un grosso sforzo, scoraggiandole dal tentare

Performance:
- Mancano una rendicontazione o statistiche formali, è difficile reperire dati aggiornati per le analisi

Processi:
- Le aziende private appartengono soprattutto ai settori alimentare, vinicolo o artigianale, raramente a quello turistico

OPPORTUNITÀ

Condizioni:
- L'area è vicina alla costa, già rinomata e famosa: le aziende possono sfruttare il litorale come leva per promuoversi più facilmente

Caratteristiche:
- Attrazione turistica
- Eccellenza alimentare e vinicola
- Patrimonio culturale

Performance:
- Combinare pacchetti turistici con le degustazioni, ad esempio, creare itinerari per scoprire non solo i prodotti ma anche il territorio
- Esistenza di concorrenti indiretti.

Processi:
- Creare pacchetti turistici che possono attrarre diverse tipologie di turismo, non solo quello enogastronomico e culturale

MINACCE

Condizioni:
- difficoltà nel raggiungere le sinergie

Caratteristiche:
- mancanza di consapevolezza della propria attrattività e/o mancanza di adeguata promozione per potenziare la consapevolezza dell'eccellenza dei prodotti speciali
- forte stagionalità dell'area

Performance:
- mancanza/difficoltà nel creare pacchetti turistici efficaci ed efficienti: perdite negli arrivi e nei soggiorni.

Processi:
- calo del supporto delle autorità e/o promozione e implementazione inefficienti.

3.3 ROMANIA

Paese	ROMANIA		
Codice	**RO1**	**RO2**	**RO3**
Nome Progetto	**Mercato Contadino "Transylvania" a Sibiu**	**L'Ambasciata Culturale di Sibiu**	**L'Associazione Turistica del Distretto di Sibiu**
Scopo	Promuovere i produttori locali di prodotti biologici	Creare un avamposto della comunicazione a Bucarest per attrarre turismo culturale a Sibiu	Raggruppare gli operatori del turismo locale per incoraggiare uno sviluppo armonioso e promuovere efficacemente Sibiu come meta turistica.
Elementi	• Varietà dei prodotti biologici • Locazione adatta – la piattaforma esterna della Transylvania Hall	• L'Ambasciata Culturale di Sibiu è ospitata a Bucarest da Insitute, The Café.	• Definire direzioni strategiche, • creazione di un centro di informazione turistica, • sviluppo di un sistema di segnalazioni dei siti turistici e • promozione di strade tematiche.
Processo	I produttori locali si uniscono spontaneamente attraverso la logistica gratuita fornita dal consiglio del distretto e promuovono prodotti alimentari salutari per uno stile di vita migliore e più sano	Una biblioteca - coffee shop dedicata a persone creative: si tratta di uno spazio atipico che invita i suoi ospiti ad avvicinarsi al mondo dell'innovazione; qui possono trovare libri di arte, design, branding, pubblicità e architettura ; vi si tengono spesso eventi culturali e workshop formativi	Rete di consorzi locali e regionali, piattaforme mediatiche, incontri, partecipazione comune agli eventi di promozione turistica, sito web attivo, newsletter mensili
Results	Elevato interesse dei consumatori a provare i prodotti biologici locali ed i prodotti slow food	Il partner privato Ambient sostiene i principali eventi culturali e formativi della città di Sibiu poiché crede nelle relazioni durature e nell'investimento sul futuro della comunità	Distribuzione di materiale promozionale, partecipazione alle fiere del turismo nazionali e internazionali, dialogo con i media, rete con le agenzie turistiche e le guide di viaggio. L'Associazione organizza eventi e struttura, sviluppa e diversifica i servizi e promuove le buone pratiche nel turismo.

3.3.1 IL MERCATO CONTADINO "TRANSYLVANIA" A SIBIU (RO1)

Il Mercato Contadino "Transylvania" è il primo mercato aperto nei fine settimana a Sibiu. È stato aperto

per la prima volta il 1° settembre 2012 ed opera senza interruzione ogni sabato mattina. È il risultato di una decisione politica del Presidente del Consiglio del distretto di Sibiu, seguendo l'interesse degli abitanti di Sibiu per prodotti agricoli freschi, naturali, biologici. Il mercato offre: latte, formaggio, uova, miele, frutta e verdura, succhi naturali, dolci e pane, prodotti di macelleria e fiori, tutti coltivati e lavorati da produttori locali. L'accesso per produttori e clienti è gratuito e grazie a questo i prezzi si mantengono bassi.

Il gruppo del Mercato Contadino "Transylvania" è iniziato con 50 produttori locali e ora conta 194 membri che vengono a vendere con regolarità i propri prodotti. Le loro aziende agricole misurano tra i 2 e 5 ettari; ciò assicura la freschezza dei prodotti. Prima dell'apertura di questo mercato, non avevano l'opportunità di vendere i propri prodotti agricoli. Non sono regolati da uno statuto, ma si tratta di una struttura che funziona regolarmente; il numero dei clienti cresce di settimana in settimana e gli acquirenti regolari, soddisfatti, diventano i principali promotori del mercato.

Il successo del progetto del Mercato Contadino "Transylvania" ha favorito il supporto locale per quanto riguarda il consumo di alimenti organici; i cittadini di Sibiu sono fiduciosi e lieti di poter comprare prodotti locali di elevata qualità, prodotti tradizionali ed ecosostenibili, direttamente dai produttori.

3.3.2 L'Ambasciata Culturale di Sibiu (RO2)

Sibiu è attualmente una rinomata località turistica sia a livello nazionale che internazionale. Si tratta di un brand che ha iniziato a formarsi nel 2004, è stato definito nel 2007 grazie al Programma della Capitale Europea della Cultura ed è stato promosso negli anni successivi, così come avverrà in quelli futuri. Il Comune incoraggia finanziariamente gli eventi culturali di maggior qualità, che attraggono un numero crescente di turisti a Sibiu. La strategia di sviluppo turistico della città è quella di promuovere la crescita del turismo attraverso la cultura.

Intitolata genericamente "l'Ambasciata Culturale di Sibiu", la partnership tra il Comune di Sibiu e l'impresa "Ambient" ha come obiettivo principale quello di creare un contesto comunicativo in ambito culturale a Bucarest, inteso a sottolineare ancora una volta l'attrattività della città di Sibiu. Sibiu ha dimostrato il suo interesse turistico grazie al numero crescente di turisti da Bucarest, che visitano la città e partecipano agli eventi culturali che vi si tengono.

L'Ambasciata Culturale di Sibiu è stata inaugurata il 15 aprile 2013 ed è ospitata a Bucarest da Institute, The Café. Questo caffè è una biblioteca-coffee shop dedicata alle persone creative: si tratta di uno spazio atipico che invita i suoi ospiti ad avvicinarsi al mondo dell'innovazione; qui possono trovare libri di arte, design, branding, pubblicità e architettura; vi si tengono spesso eventi culturali e workshop formativi.

Ambient ha offerto questo spazio al Comune di Sibiu per favorire la promozione degli eventi culturali della città, così come sede per le conferenze stampa organizzate a Bucarest dagli operatori culturali di Sibiu.

Ambient è una società romena al 100%; la sua attività principale è la vendita di materiali da costruzione, di finitura e di decorazione di interni. Fondata nel 1993, Ambient ha inaugurato il primo negozio di

fai-da-te in Romania nell'aprile 2002, a Sibiu. Negli ultimi 10 anni l'azienda ha sostenuto di frequente la cultura, essendo uno sponsor fisso del "Teatro Nazionale Radu Stanca" e del Festival del Teatro Internazionale a Sibiu.

"Abbiamo deciso di continuare con il nostro sostegno ai principali eventi culturali ed educativi della città di Sibiu principalmente perché crediamo nelle relazioni destinate a durare. Consideriamo questo un investimento per il futuro della comunità" sostiene Ambient.

In circostanze di eventi di grossa promozione, l'azienda si augura di dimostrare la propria maturità finanziaria e sociale prendendo parte alle attività che promuovono la cultura locale a Bucarest –capitale della Romania, al fine di attrarre quanti più turisti possibile nella città; allo stesso tempo, l'azienda crea un'immagine positiva di sé, associata alla cultura.

La partnership non è stata formalizzata poiché non presuppone scambi finanziari, ma di materiale. È un semplice accordo in cui i partner hanno deciso di seguire una direzione comune, parallela ma coordinata, in modo che ognuno raggiunga i propri obiettivi. Lo scopo della città di Sibiu è di attrarre più turisti possibile da Bucarest attraverso una costante informazione sugli eventi culturali. Per Ambient, questo si dimostra un grosso esercizio nell'attività di promozione.

ANALISI SWOT

PUNTI DI FORZA	**PUNTI DI DEBOLEZZA**
• Entrambi i marchi sono rinomati (Sibiu Culturale e Ambient) • Entrambe le entità utilizzano sistemi di promozione innovativi e complessi • Ci sono continui sforzi di promozione da entrambi i partner	• Partnership limitata temporalmente (un anno) • Controllo debole da Sibiu in merito a come l'immagine della città viene trasmessa dall'Ambasciata Culturale (80% delle informazioni sono in forma scritta, brochures, ecc.) • Mancanza di feedback immediato dagli utenti dell'Ambasciata della Capitale della Cultura
OPPORTUNITÀ	**MINACCE**
• 'Prima in vantaggio'. Sibiu è la prima città della Romania che promuove se stessa in questa modalità per attirare i turisti. • La simpatia si propaga tra il gruppo target (età 35-50). • Le esigenze e le abitudini di consumo dei romeni stanno mutando a favore dei brand di qualità.	• Mancanza di continuità nella partnership • Partnership non formalizzata tra i due partner, il Comune di Sibiu e Ambient; nel caso di cambiamenti agli alti livelli dirigenziali, la partnership potrebbe avere termine in maniera improvvisa

3.3.3 L'Associazione Turistica del Distretto di Sibiu (RO3)

Creata nel 2005 come ONG, questa associazione turistica è organizzata secondo i principi delle partnership pubblico – private (PPP). Lo scopo è di implementare le politiche del turismo del distretto di Sibiu.

Attività principali: creare una cornice di espressione per le strutture turistiche elaborando proposte e

applicando le politiche di sviluppo turistico nel distretto di Sibiu. A tal scopo, l'Associazione coopera con enti pubblici e privati, creando partnership, supportando gli enti pubblici e privati attivi nel settore turistico, strutturando le località turistiche in accordo alle normative, organizzando diverse tipologie di turismo (culturale, di intrattenimento, benessere e spa, commerciale, agriturismo), potenziando la qualità dei servizi turistici con programmi di formazione, creando un database; incoraggiando servizi di qualità e le buone pratiche con il conferimento delle etichette verdi e di qualità. I membri dell'Associazione sono enti pubblici locali, operatori turistici, l'Università Lucian Blaga, musei e persone fisiche. Il principale contributo dei membri è finanziario e di conoscenze, per il turismo e per la ricerca sul turismo. L'Associazione è nata in risposta al bisogno della comunità di sviluppare specifici progetti turistici ed una promozione comune dei prodotti turistici e culturali. L'ultima attività in ordine di tempo è la promozione dei piccoli produttori di alimenti biologici e dell'artigianato tradizionale. Il vantaggio della PPP per ciascun partner è quello di creare una rete di partner con interessi e obiettivi simili, e l'interscambio di competenze. Il risultato atteso è quello di sviluppare una piattaforma omogenea per la promozione dei servizi, prodotti e artigianato locali e regionali.

ANALISI SWOT

PUNTI DI FORZA	**PUNTI DI DEBOLEZZA**
• Tradizione specifica definita e diversificata • plurilinguismo • ottima locazione	• mancanza di forma giuridica adeguata • mancanza di informazione riguardo ai vantaggi
OPPORTUNITÀ	**MINACCE**
• ingrandire le piattaforme di rete esistenti • creare posti di lavoro • potenziare le piccole medie imprese	• globalizzazione • effetto di generalizzazione

3.4 SLOVACCHIA

Paese	**SLOVACCHIA**
Codice	**SK1**
Nome Progetto	**Košice–Turizmus**
Scopo	Promozione e pubblicizzazione comune della meta turistica della città di Košice come consorzio turistico.
Elementi	• Impegno per un turismo culturale-conoscitivo • Sviluppo e gestione completa della meta Košice • Comunicazione verso turisti e visitatori mirati – marketing dei servizi turistici

Processi	Fondato dal Comune della città di Košice e 27 enti che operano nella città di Košice. Istituito come consorzio turistico di partnership pubblico-privata. Il settore pubblico è costituito dalla città di Košice, dai musei e dalle gallerie. Il settore privato include hotel, ristoranti, agenzie di viaggio, vettori ed operatori delle varie attrazioni turistiche.
Risultati	Crescita del numero di visitatori e turisti che arrivano a Košice, specialmente nel 2013, quando Košice è stata ufficialmente Capitale Europea della Cultura, aumentando il numero dei membri del consorzio a 38. Uno degli hotel membri ha ricevuto il premio per Miglior Hotel 2011 nella categoria Programmi di Eccellenza negli Hotel Performance Awards. Un cuoco di un ristorante di Košice ha vinto il Premio Miglior Cuoco in Slovacchia, 2012.

3.4.1 IL PROGETTO KOŠICE TOURISM (SK1)

L'Organizzazione Turistica Regionale "Košice–Turizmus" (OTR-OOCR),[4] (in inglese: Košice-Tourism) è stata fondata dal Comune della città di Košice e da 27 enti che operano nella città di Košice secondo la legge 91/2010 – Invito alla promozione del turismo, del 28 febbraio 2012. Tuttavia, l'associazione turistica "Košice-Tourism" è stata fondata come consorzio turistico nel 2010 con lo scopo della promozione e della pubblicizzazione comune della città come meta turistica. L'organizzazione è orientata al turismo culturale-conoscitivo, allo sviluppo ed alla gestione complessiva di Košice come destinazione turistica. L'organizzazione è una ONG (forma di partnership pubblico-privata, iscrizione facoltativa, quota di iscrizione). L'OTR ha diritto ai contributi finanziari del Governo (su base annua regolare) – un importo pari a quello delle iscrizioni raccolte dall'OTR. C'è un tetto ai contributi: l'importo delle entrate provenienti dalle tasse di soggiorno dei comuni membri per il precedente anno calendariale (OT Regionale-OOCR = 90%, OT Provinciale -KOCR= 10%). L'OTR Košice-Tourism è l'esempio di buona pratica di cooperazione pubblico-privata nella gestione di una meta in Slovacchia. L'organizzazione turistica regionale (RTO-OOCR) "Košice-Tourism" è un esempio di buona cooperazione tra i settori pubblico e privato (CPP) nell'ambito del turismo culturale e delle industrie creative. L'OTR Košice-Tourism (come l'Ufficio del Turismo di Košice) offre una serie di prodotti che garantiscono qualità. La gestione della meta Košice da parte del Comune nella partnership con Košice-Tourism vede l'organizzazione di una campagna di comunicazione mirata ed efficace, garantendo ai visitatori che la loro esperienza sarà ottima, unica e memorabile. Ci sono 38 partecipanti chiave nell'associazione, provenienti da diversi settori imprenditoriali (settore privato), come hotel, ristoranti, vettori, agenzie di viaggio, operatori delle varie attrazioni turistiche, ed il settore pubblico. Il settore pubblico è costituito dalla città di Košice, da istituzioni culturali pubbliche (Museo della Slovacchia Orientale, la Galleria della Slovacchia Orientale ed il Museo Tecnico) e dall'organizzazione no-profit 'Košice 2013'. Košice-Tourism coopera con l'organizzazione no-profit 'Kosice 2013, n.o.', che implementa il progetto Capitale Europea della Cultura - Košice 2013, assieme al Comune di Košice, al Dipartimento di marketing, cultura e degli affari esteri; quest'ultimo si occupa delle attività di marketing rivolte i cittadini ed organizza una serie di eventi tradizionali in città.Košice-Tourism ha invitato i visitatori nella Città Europea della Cultura – Košice 2013, dalla Slovacchia e dall'Europa, per svelare storie, sensazioni e atmosfere degli eventi culturali, per proporre la gastronomia locale ed esperienze indimenticabili, come quelle del Festival dell'Arte negli spazi pubblici ("Usa la Città", durante il Festival di Arte

4) Register oblastných organizácií cestovného ruchu - Ministerstvo ... Registro delle organizzazioni turistiche regionali – Ministero del trasporto..., http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=117872 14.11.2012 - Usmernenie k zmenám údajov vedených v registri OCR ... Košice Turizmus ... Oblastná organizácia cestovného ruchu.

Contemporanea), La Notte Bianca/Nuit Blanche – il festival delle luci e dell'arte, nel luogo della più antica Maratona della Pace in Europa. Košice è la città con il centro storico più grande della Slovacchia, che invita i turisti a camminare sulle orme di artisti come Andy Warhol nel centro multifunzionale, nella Kunsthalle/ la Camera dell'Arte (che include l'antica piscina interna ricostruita), o nel Kasárne/Kulturpark (Caserma/ Parco della Cultura – un ex-caserma recuperata e trasformata in Centro Culturale). La partnership è stata istituita per la gestione del progetto Košice – Capitale Europea della Cultura, precisamente per combinare il marketing del progetto con gli attori del settore turistico (organizzazioni, hotel, pensioni, agenzie di viaggio, ristoranti, ecc.) – attorno al 2008 e 2009. La partnership è nel complesso formale, ma sinergie e collaborazioni si sono successivamente sviluppate dando origine ad altre attività. I risultati misurabili attesi della partnership sono: aumentare il numero dei visitatori; prolungare il loro soggiorno da diverse ore ad (almeno) 1-2 giorni; monitorare i dati delle organizzazioni partner in termini di incremento delle vendite, del traffico e delle visite al sito web.

ANALISI SWOT

PUNTI DI FORZA	**PUNTI DI DEBOLEZZA**
• modello operativo • ampia partnership pubblico-privata • attività sostenibile e indipendente • esperienza nel campo (Marketing della Destinazione) • vision ed obiettivi a lungo termine • vantaggi competitivi dei servizi • creatività ed innovazione nei servizi • comunicazioni informatiche + E-marketing del Turismo • collaborazione con organizzazioni partner estere del turismo • tradizione culturale specifica e diversificata • plurilinguismo • ottima locazione	• le aziende non sono perfettamente selezionate (alcune hanno cambiato la propria posizione e non vogliono intraprendere l'attività) • poche risorse finanziarie (l'organizzazione potrebbe essere 5 volte più grande) • lacune nelle capacità e competenze dello staff • flusso irregolare di fondi dalle fonti pubbliche e private • continuità e sostenibilità della capacità della catena produttiva • forza e sostenibilità delle partnership tra sfera pubblica e privata (CPP) • instabilità del contesto normativo per la promozione del turismo • mancanza di un quadro normativo adeguato • mancanza di informazione riguardo ai benefici
OPPORTUNITÀ	**MINACCE**
• il programma potrebbe essere esteso a livello nazionale • estendere il programma ad altri settori • aumento dell'entità del sostegno • organizzazione di un sostegno finanziario iniziale • introduzione di Internet e creazione di un sito web della OTP -OOCR • accresciuto interesse nelle tematiche relative al turismo culturale nella regione in relazione a Košice Capitale Europea della Cultura 2013 • afflusso finanziario di fondi strutturali UE. • visitatori e turisti stranieri interessati agli eventi salienti di Košice Capitale Europea della Cultura 2013 • sussidio finanziario statale (quota della tassa di soggiorno dalla regione) per OTP-OOCR • estensione delle piattaforme di rete esistenti • creazione dei posti di lavoro • potenziamento delle PMI	• il settore pubblico recede dall'accordo (interruzione del finanziamento) • gli attori pubblici sostituiscono quelli privati • sostenibilità delle capacità interne e delle competenze dello staff • sviluppo delle infrastrutture e qualità dei servizi di supporto per il turismo in regione insufficienti (trasporti alle sedi di esposizioni ed eventi, vitto e alloggio) • mancanza di interesse nei contratti a lungo termine • coinvolgimento di industria e imprese negli eventi turistico-culturali nella regione • finanziamenti inadeguati e variabili ai servizi della OTP-OOCR dalle fonti pubbliche e private • globalizzazione • effetto di generalizzazione

3.5 SLOVENIA

Paese	**SLOVENIA**
Codice	**SI1**
Nome Progetto	**Centro dell'artigianato artistico di Veržej - Slovenia**
Scopo	Incrementare le entrate e la visibilità dei produttori artigiani
Elementi	• artigianato regionale • area espositiva • organizzazione di programmi di formazione ed eventi
Processi	Una comunità locale sostiene gli artigiani con l'organizzazione ed il finanziamento di mostre e presentazioni della produzione tradizionale
Risultati	Un numero di visitatori e ricavi dalle vendite soddisfacenti

3.5.1 IL CENTRO DELL'ARTIGIANATO ARTISTICO DI VERŽEJ (SI1)

Il Centro dell'Artigianato Artistico di Veržej è il centro per il patrimonio dell'artigianato artistico e domestico della Slovenia orientale. È il primo centro di questo tipo in Slovenia e, sin dagli inizi, è stato supportato dalla comunità locale e da altri partecipanti attivi dello sviluppo regionale nella Slovenia orientale. La partnership è stata inizialmente promossa dal Comune di Veržej nel 2011. Gli obiettivi originari erano:
completamento di una ricerca applicativa internazionale riguardo alle necessità di conservazione, implementazione e sviluppo dell'artigianato nelle aree di confine; digitalizzazione del patrimonio artigianale e culturale sloveno; trasferimento delle esposizioni di artigianato a rischio presso nuovi laboratori e recupero dei laboratori esistenti; creazione delle infrastrutture di base dell'Accademia dell'Artigianato internazionale; creazione di una rete internazionale di artigiani; aggiornamento dei programmi di formazione rivolti agli artigiani per rispondere alle necessità attuali; implementazione e sviluppo congiunto di nuovi contenuti formativi per le varie professioni artigiane e per gruppi mirati; sviluppo di nuovi prodotti e pacchetti applicabili all'artigianato.
Il ruolo e le attività attuali del settore pubblico nella partnership sono quelli di fornire supporto professionale (legale), infrastrutture, l'immagine ed i finanziamenti.
Il ruolo e le attività attuali delle aziende private nella partnership sono la produzione, la promozione e la vendita dei prodotti artigianali.
Le parti pubblica e privata hanno sottoscritto un accordo di cooperazione per un determinato periodo di tempo al fine di formalizzare chiaramente la loro partnership.
I risultati misurabili della partnership sono: un impatto positivo sulla promozione dell'artigianato tra i giovani, miglioramento delle capacità occupazionali della popolazione rurale, inclusione sociale dei gruppi più vulnerabili della società e sviluppo delle mete turistiche regionali, tutela ambientale e conservazione dei paesaggi culturali.

3.6 MATRICE RIEPILOGATIVA DELLE BUONE PRATICHE

Sono state analizzate le buone pratiche che riguardano:

- Contenuto e livello di formalizzazione della cooperazione, e
- Collegamento del caso con gli elementi culturali (attrattività, creatività, patrimonio, paesaggio)

Sono state poste le seguenti domande:

Contenuto e forma

- Chi ha promosso per primo la partnership? Quando? Quali erano gli obiettivi originari?
- Quali sono gli interessi, i ruoli e le attività dell'ente/amministrazione pubblica?
- Quali sono gli interessi, i ruoli e le attività delle imprese commerciali e private?
- La partnership tra soggetti pubblici e privati è organizzata e formalizzata?

Elementi culturali

- C'è una dimensione di attrattività turistica e qual è il ruolo del settore dell'ospitalità?
- Che rilevanza hanno le industrie creative, di design e della produzione artistica?
- Ci sono siti del patrimonio culturale di rilevanza monumentale, storica o archeologica?
- Ci sono caratteristiche del paesaggio e/o della tradizione locale che vale la pena tutelare?

Nella seguente tabella vengono riassunte tutte le pratiche sulla base della matrice prevista; il punteggio è stato conferito in relazione al livello di importanza dal punto di vista della CPP.

	Titolo	Chi ha promosso per primo la partnership? Quando? Quali erano gli obiettivi originari?	Quali sono gli interessi, i ruoli e le attività dell'ente/amministrazione pubblica?	Quali sono gli interessi, i ruoli e le attività delle imprese commerciali e private?	La partnership tra soggetti pubblici e privati è organizzata e formalizzata?	C'è una dimensione di attrattività turistica e qual è il ruolo del settore dell'ospitalità?	Che rilevanza hanno le industrie creative, di design e della produzione artistica?
HU1	Programma Self-starter presso KOHO	Da parte pubblica e privata l'obiettivo era di creare un sostegno per l'avvio di nuove imprese creative.	Il programma è stato finanziato dal Centro per l'Impiego della Provincia di Baranya	Attuato dalla Camera del Commercio e dell'Industria di Pécs-Baranya e dall'Associazione Cultural Innovation Competence Centre. Nuovi attori nel campo dell'industria culturale e creativa	Il programma è formalizzato con un contratto che prevede 5 dirigenti nel gruppo di attuazione	La Corporazione Zsolnay fa parte del programma (Outlet e Laboratorio Aperto)	Il programma è stato ideato per gli operatori del Distretto dell'Industria Creativa
HU2	KOHÓ – La CoWorking House Pecs	La partnership è stata promossa dall'amministrazione regionale e da un centro di competenza privata per creare laboratori / spazi di lavoro nell'industria culturale e creativa.	Il programma è stato finanziato dall'Ufficio del Governo Provinciale di Baranya.	Attuato dall'Associazione Cultural Innovation Competence Centre. Produzione di ricavi/entrate per lo spazio della comunità dell'industria creativa	La partnership è stata formalizzata con un contratto. La città di Pécs sosterrà la KOHO coworking house nei cinque anni successivi al progetto CMC.	La KOHÓ ambisce ad essere utilizzata da imprenditori di altre città/paesi (viaggi d'affari)	Creare uno spazio creativo per favorire l'imprenditorialità nell'industria creativa.

I01	Esposizione Archeologica presso il Designers Outlet a Noventa (web)	Iniziativa privata. Il rinomato outlet di moda e design ha creato il CEMA, un museo archeologico multimediale (ad entrata libera) per promuovere i siti archeologici in Veneto	Le Autorità locali che sovrintendono al Patrimonio sono state coinvolte con un ruolo di supervisione ma l'iniziativa rimane privata	L'interesse privato è di attrarre potenziali turisti culturali al centro commerciale, aumentare le vendite e promuovere i siti archeologici del Veneto	C'è un accordo formalizzato di supervisione e controllo delle autorità locali sebbene l'iniziativa rimanga privata	L'Outlet è locato strategicamente all'incrocio dei principali percorsi turistici di Jesolo e della riviera veneta	Sono esposte le realizzazioni dei migliori designer
I03	Consorzio Venezia Nativa	Iniziativa pubblica e privata, avviata per sviluppare tre isole e promuovere lo sviluppo economico dell'area settentrionale della Laguna	Un edificio di proprietà del Comune di Venezia dato in concessione ad un'azienda privata per sviluppare un progetto turistico	Un produttore di vino del distretto del Prosecco ha acquisito la proprietà nella Laguna veneziana a seguito di una gara pubblica per creare un hotel e un ristorante	Il progetto ha origine dall'invito da parte del Comune a creare una partnership ed è attuato da attori privati	La proprietà è attualmente in fase di ristrutturazione come ristorante e resort per un turismo sostenibile	Le produzioni del vetro di Murano e del pizzo di Burano si trovano nelle vicinanze.
I04	Sito web per il Turismo Industriale di Vicenza	Iniziativa della Camera di Commercio	In quanto iniziativa della Camera di Commercio, il progetto risulta essere gestito principalmente dalla parte pubblica	Una società per azioni della Camera di Commercio di Vicenza con soggetti pubblici e privati	L'iniziativa è principalmente pubblica (Camera di Commercio) e coinvolge soggetti privati solo nella misura in cui promuove l'attrattività della provincia	L'obiettivo è la promozione del "turismo industriale" seguendo i percorsi del patrimonio industriale storico nella provincia	Sebbene non sia menzionato nel progetto, la provincia di Vicenza ospita diversi brand di alto livello del mondo della moda
I05	Distretto Sportsystem di Montebelluna	L'iniziativa è principalmente privata. Il museo della calzatura è stato sviluppato per promuovere il marchio e il turismo sportivo sul colle del Montello.	Le iniziative sono sostenute dall'Intesa Programmatica d'Area (tavolo di concertazione) promossa a livello regionale	Il distretto è uno dei più importanti al mondo per il design e la produzione di calzature ed articoli sportivi	Gli imprenditori hanno un'associazione formale e l'amministrazione regionale ha riconosciuto giuridicamente il distretto.	Il territorio finora ha rivolto la sua attenzione principalmente all'industria e solo ora inizia ad interessarsi al turismo	Il design e la creatività sono fondamentali per il successo del prodotto.
I06	Villa Zileri Motterle	Iniziativa privata. Obiettivo: rinnovare un'antica Villa Veneta	La Soprintendenza Nazionale ai Beni Culturali è stata coinvolta con un ruolo di supervisione per l'approvazione dei cambiamenti architettonici	Una società privata si è impegnata nella ristrutturazione e nel reimpiego di una prestigiosa Villa Veneta per ospitare appartamenti privati e aziende	Il progetto consiste in uno sviluppo immobiliare interamente privato senza alcuna compartecipazione pubblica.		Gli spazi rinnovati e adibiti a uffici sono a disposizione soprattutto di società creative e di servizi
I07	Strada dei Vini e dei Sapori dei Colli di Rimini	Promossa dallo stato, poi dalla regione, costituita nella forma di consorzio nel 2000 per promuovere e valorizzare le zone dell'entroterra	Tutte le istituzioni pubbliche rientrano nella partnership come associati, o membri sostenitori, solo alcuni prendono parte ai processi decisionali.	I prodotti delle aziende private sono quelli ad essere promossi nella partnership, le aziende possono essere associate o membri sostenitori	La cooperazione è formalizzata in un consorzio. Enti pubblici e aziende private sono associati nella partnership. Il consorzio è diretto dal Consiglio di Amministrazione.	La strada dei vini è incentrata sulla degustazione dei vini, nel corso di specifici eventi o iniziative enogastronomiche, eventi di carattere culturale connessi alla storia ed alla tradizione del territorio	La destagionalizzazione è la chiave per un impulso sia alla produzione che al turismo

RO1	Mercato Contadino "Transylvania", Sibiu	Iniziativa pubblica	Le autorità pubbliche hanno creato un mercato per i produttori locali, fornendo gratuitamente la locazione	I produttori locali offrono prodotti freschi di agricoltura biologica	"Transylvania" ha una rete di più di 50 produttori, tuttavia non è stato creato alcuno statuto	In parte contribuisce a diversificare il turismo a Sibiu	Scarsa rilevanza, sebbene non senza impatto
RO2	Ambasciata Culturale di Sibiu a Bucarest	Iniziativa privata, iniziativa di un'azienda locale	Il Consiglio Locale finanzia il Programma Culturale della città di Sibiu	Ambient (un'azienda locale) offre al comune di Sibiu la locazione necessaria per la promozione del Programma Culturale a Bucarest	Sebbene non formalizzato, consiste in un semplice accordo per seguire una direzione comune, in modo che ciascun partner possa realizzare i propri obiettivi.	Il turismo culturale è una pietra miliare ed una politica di sviluppo del turismo a Sibiu	Il Programma Culturale della Città e l'Ambasciata sostengono tutte le forme di creatività
RO3	Associazione Turistica del Distretto di Sibiu	Partnership pubblico-privata che crea una rete di partner e una piattaforma omogenea	Attuazione delle politiche per il turismo di Sibiu	Cooperazione con l'associazione, partecipazione nel processo di brandizzazione	La partnership è formalizzata nella forma di associazione con membri di parte pubblica e privata	Il turismo culturale è una pietra miliare ed una politica di sviluppo del turismo a Sibiu	Forte enfasi sugli eventi culturali e riguardanti l'industria creativa
SK1	Košice Tourism	Fondata dal comune di Košice e da altri 27 enti, per la promozione comune di Košice come meta turistica	Gestione della meta, che include il turismo culturale e le industrie creative. Create le condizioni per la cooperazione con le aziende private	Acquisire visitatori nel futuro –Košice merita di essere visitata	La partnership è formalizzata solo in termini generali. Per incrementare il numero dei visitatori; per prolungare il loro soggiorno; aumentare le vendite ed il passaggio	La presenza di attrattive turistiche contribuisce agli scopi della partnership pubblico-privata	Favorire i progetti nell'ambito delle arti sociali e per la comunità in uno scambio interculturale
SI1	Centro dell'artigianato artistico di Veržej	La partnership è stata inizialmente promossa dal Comune di Veržej nel 2011 per creare una rete e potenziare gli artigiani	Ruolo chiave è quello di fornire supporto professionale (legale), infrastrutture, immagine, finanziamenti	L'interesse sta nella produzione, promozione e vendita dei prodotti di artigianato	La parte pubblica e quella privata hanno sottoscritto un accordo di cooperazione per un determinato periodo di tempo al fine di formalizzare la loro partnership	Promuovere l'artigianato, migliorare le capacità occupazionali, l'inclusione sociale, le mete turistiche regionali	I produttori di arte e artigianato presentano i metodi di produzione di diversi prodotti artigianali.

BASSO INTERMEDIO ALTO

Tabella 1: Matrice riepilogativa delle buone pratiche

4.
MODELLI CMC DI COOPERAZIONE PUBBLICO-PRIVATA

I capitoli precedenti hanno presentato diverse conclusioni riguardo alle esperienze esistenti di creazione di una cooperazione pubblica e privata tra industria, cultura e turismo che miri a creare nuove opportunità di business.

4.1 Scopi, processi e risultati delle cooperazioni

Le pratiche analizzate hanno illustrato come la cooperazione dipenda fortemente da:

a. Livello di sviluppo della meta turistica o culturale in quanto tale;
b. Forza degli investitori pubblici e privati
c. Continuità della tradizione di cooperazione tra soggetti privati e istituzioni pubbliche
d. Livello di coesione regionale
e. Esistenza di tradizione industriale o artigianale
f. Forza dell'industria creativa

Le cooperazioni pubblico-private sono state formalizzate in varie forme (contratto, accordo, partnership, società, associazione, consorzio), mentre alcune sono rimaste cooperazioni o partnership non formalizzate.

In tutti i casi, queste CPP hanno vari **scopi:**

- Migliorare l'attrattività turistica
    - *Recuperando l'attrattività dei siti del patrimonio culturale*
    - *Promuovendo le aree archeologiche*
    - *Promuovendo un uso cooperativo delle aree storiche*
    - *Recuperando i siti del patrimonio culturale attraverso fondi pubblici e privati*
- Dare un impulso all'industria creativa,
- Creare occupazione
- Conservare e rafforzare la produzione industriale o artigianale
- Migliorare il livello di cooperazione su base locale e regionale impiegando i beni pubblici e privati esistenti

Per realizzare gli scopi delle pratiche individuate sono stati sviluppati diversi **processi** imprenditoriali e gestionali. Le pratiche vanno dalle semplici donazioni al promotore privato o pubblico della cooperazione nell'industria, nella cultura e nel turismo, fino all'investimento privato nel recupero del patrimonio culturale:

- restauro di pitture,
- organizzazione di un festival teatrale regionale,
- modelli imprenditoriali in scala reale di eventi culturali completi,
- rendere attivi edifici storici come centri del patrimonio culturale e industriale,

- rafforzare i canali di cooperazione e comunicazione tra i soggetti coinvolti,
- rivitalizzare spazi pubblici (siti del patrimonio industriale e culturale, i centri delle città),
- riunire e far conoscere artisti e artigiani ad un pubblico più ampio (cooperative, corporazioni).

Le migliori pratiche hanno anche portato una serie di **risultati** positivi, fra cui:

- migliorare l'attrattività,
- creare ulteriori flussi di turisti,
- raggiungere la sostenibilità finanziaria della cooperazione ed il ritorno sull'investimento previsto,
- raggiungere un elevato livello occupazionale nelle strutture turistiche,
- creare e collegare i prodotti locali e regionali con il patrimonio culturale e industriale.

4.2 Modelli CMC

L'analisi dei casi, che segue i metodi della ricerca qualitativa (ad esempio il questionario), deve essere considerata cum grano salis, vale a dire che il lettore dovrà avere una certa benevolenza qualora individui attribuzioni inesatte nell'ambito dell'analisi condotta, dovute ad una possibile (re)interpretazione delle domande poste da parte dei soggetti intervistati.

Chi sono stati i promotori? Le istituzioni pubbliche hanno promosso cinque di questi; le aziende o enti privati ne hanno promossi quattro ed i restanti sei sono stati considerati come un'impresa pubblico-privata fin dagli inizi.

D'altra parte, lo status formale di ogni caso di CPP studiato è stato analizzato **in termini di grado di formalizzazione** ed è stato distribuito lungo un'asse di formalizzazione. Undici casi presentano cooperazioni formalizzate (in varie forme: contratto, accordo, partnership, società, associazione, consorzio), uno è caratterizzato da un accordo informale (la fornitura di spazi pubblici per il mercato di prodotti locali) e due non sono formalizzati. In questi due casi, il promotore è il settore privato che ha deciso di sviluppare i beni culturali esistenti (siti o tradizioni) per un ulteriore sviluppo turistico locale o regionale. Definire il grado di formalizzazione di ciascuna CPP è un compito arduo. La cooperazione può essere formalizzata in diversi modi. Il contratto è una forma legale generale. Se definiamo una partnership come un "accordo tra due o più parti per cooperare al fine di perseguire i propri reciproci interessi", questo implica un certo livello di parità e libertà tra le parti (carattere non-obbligatorio). I ruoli dei partner nella cooperazione (cioè, membro a pieno titolo o sostenitore) ne influenzano diritti e poteri decisionali (cioè il diritto di voto). Ciò significa che le forme di cooperazione e/o partnership che abbiamo individuato con i risultati del questionario avranno un peso decisivo nel posizionare il singolo caso nella matrice sottostante.

Il primo **obiettivo** (o denominatore comune) di queste iniziative era di migliorare l'attrattività turistica di una meta, e secondariamente per alcune di esse, dare un impulso all'industria creativa.

Nel modo di costruire le partnership ed i tentativi di cooperazione sono state individuate differenze regionali. Ad esempio, quasi tutti i casi dall'Italia sono distribuiti nella metà "privata" della matrice, indicando il forte ruolo dell'impegno privato nella realizzazione delle partnership. Sebbene molti di questi sono stati inizialmente promossi, avviati o resi possibili in collaborazione con enti pubblici, gli attori privati ne conducono le attività principali. In altri paesi il ruolo delle istituzioni pubbliche è centrale. Questi casi, essendo promossi e finanziati con risorse pubbliche, sono anche più formalizzati. I casi sono stati distribuiti secondo due criteri: leadership e livello di formalizzazione. Per presentare e visualizzare il livello di somiglianza/differenza tra i dati dei singoli casi è stato scelto lo scaling multidimensionale (MDS). La mappa percettiva risultante mostra la posizione relativa di tutti gli oggetti/pratiche.[5]

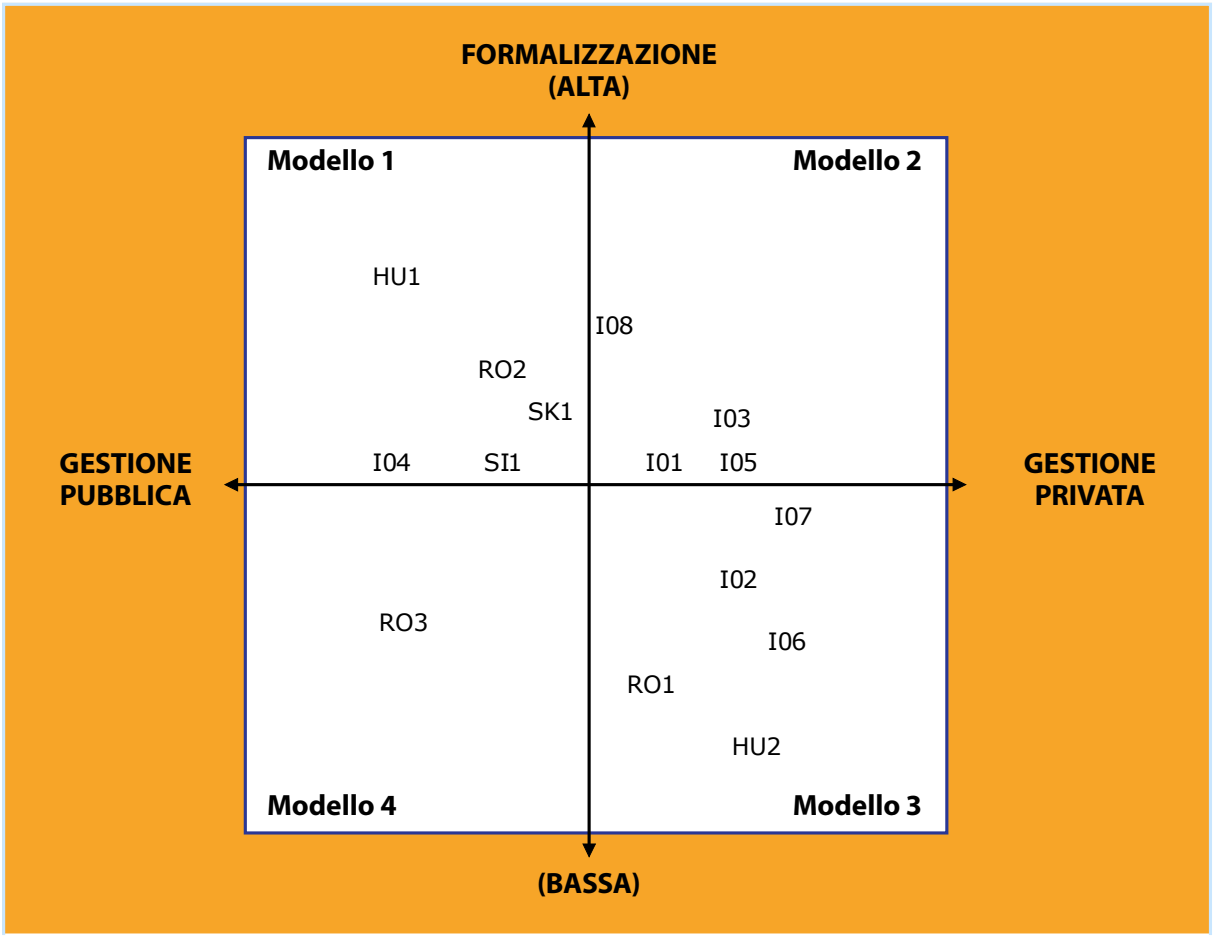

Grafico 1: Modelli CMC di Cooperazione pubblico-privata – distribuzione delle buone pratiche

5) Cfr. Paul J. Holmes, Lectures on MARK 9650: Applied Multivariate Methods, Notes, http://www.terry.uga.edu/~pholmes/MARK9650/Classnotes4.pdf, on 4.12.2013

Questa matrice presenta quattro modelli base di cooperazione:

Modello 1: CPP a gestione pubblica e molto formalizzata **HU1, I04, RO2, SK1, SI1**

I casi di studio analizzati erano incentrati sulla creazione di un contesto base per permettere ulteriori sviluppi imprenditoriali:

- Impiegando i siti del patrimonio culturale come sede per attività industriali e culturali
- Istituendo un'associazione turistica locale o regionale per migliorare e rafforzare la rete nel settore culturale e promuovere il settore industriale/artigianale
- Creando un centro di arti e artigianato che dia supporto agli artigiani locali e regionali per creare nuovi canali di vendita che mirano al turismo
- Istituendo iniziative pubbliche per favorire il turismo dei siti del patrimonio industriale

Modello 2: CPP a gestione privata e molto formalizzata **I03, I05, I08, I01**

Le CPP a gestione privata e molto formalizzate sono realizzate su mete turistiche o culturali esistenti, già molto rinomate e con un forte brand, su investimenti privati e lunghe tradizioni di cooperazione, e si focalizzano su:

- Creazione di prodotti e servizi regionali sotto un'unica egida, ad es. la strada dei vini, promuovendo nuove mete nell'ambito di un brand esistente
- Utilizzo della cultura locale come pilastro per il sostegno di una forte identità di prodotto e potenziamento della sua attrattività e competitività. Il prodotto è il risultato della storia e della cultura locale (storia industriale e cultura territoriale).

Modello 3: CPP a gestione privata e poco formalizzata **HU2, RO1, I02, I06, I07**

Sono costruite su una forte iniziativa privata per migliorare l'attrattività di una determinata meta, oggetto di investimenti privati:

- Utilizzando strutture esistenti e rinnovate per promuovere nuove opportunità imprenditoriali (esposizioni, meeting, ecc.)
- Estendendo le CPP esistenti attraverso investimenti privati, rafforzando la promozione di beni culturali locali e regionali a livello nazionale

Modello 4: CPP a gestione pubblica e poco formalizzata **RO3**

Il loro obiettivo è quello di potenziare la risposta pubblica e privata al fine di migliorare le condizioni per ulteriori pratiche di cooperazione:

- Fornendo spazi di mercato per prodotti e servizi locali, rafforzando i produttori locali
- Fornendo spazi e programmi per accrescere il potenziale creativo locale

L'analisi dei casi illustra i tentativi delle istituzioni pubbliche di rafforzare le pratiche di cooperazione esistenti locali e/o regionali. Si concentrano su uno specifico gruppo target, mettendo a disposizione gratuitamente spazi pubblici, con scarsa formalizzazione, e mirando a raggiungere una sostenibilità a lungo termine.

	CONDIZIONI	CARATTERISTICHE	PERFORMANCE	PROCESSI
Modello 1: Gestione pubblica, molto formalizzata	• distretti industriali esistenti • patrimonio culturale esistente • forte sostegno politico per lo sviluppo dei beni esistenti	• rete piuttosto debole, cooperazione di attori privati • meta turistica o brand poco sviluppato • investitori privati deboli • forte potenziale dell'industria creativa	• sviluppo dei beni esistenti • miglioramento della rete e della capacità di cooperazione degli attori pubblici e privati • rafforzamento del consenso a livello locale e regionale • miglioramento del livello di fiducia • focus su prodotti e servizi esistenti	• necessità di formalizzazione della cooperazione nella forma di un accordo, partnership o simili • creare un team direzionale sostenibile • istituire sostegno finanziario • mantenere il sostegno pubblico e politico grazie ad una gestione trasparente • controllo costante e strategie di adattamento
Modello 2: Gestione privata, molto formalizzata	• forte iniziativa privata • brand e mete culturali e industriali esistenti • forte dimensione regionale • tradizione di cooperazione	• meta turistica rinomata • beni culturali e industriali di richiamo • forte coesione regionale • concentrazione di possibili attori • forti investitori privati	• sviluppare ulteriormente l'offerta • pratiche di cooperazione con le istituzioni pubbliche • migliorare le sinergie fra gli attori • investimento basato sulla performance	• istituire partnership legalmente formalizzate • mantenere la forte iniziativa privata • potenziare il ruolo di supervisione delle istituzioni pubbliche (patrimonio)
Modello 3: Gestione privata, poco formalizzata	• forte iniziativa privata • tradizione di cooperazione • prodotti culturali e industriali locali	• sito del patrimonio industriale/ culturale esistente • meta localizzata • forte dimensione creativa • investitori privati	• sviluppare ulteriormente l'offerta culturale/industriale • migliorare l'attrattività della meta • investimento basato sulla performance	• creare la cooperazione privata • potenziare il ruolo di supervisione delle istituzioni pubbliche (patrimonio)
Modello 4: Gestione pubblica, poco formalizzata	• individuare il bisogno pubblico di rafforzare attori locali o regionali • programmi locali	• investitori privati deboli • scarsa rete fra gli attori • tentativi di cooperazione tradizionalmente deboli • necessità di sviluppo di un sostegno di base	• supportare le iniziative esistenti • potenziare le pratiche di cooperazione • migliorare le condizioni lavorative attraverso l'utilizzo di spazio pubblico	• attuazione concordata • obiettivi, mansioni e tempistiche chiaramente definiti

Tabella 2: Riepilogo dei modelli CMC di CPP

5.
CICLO DELLA COOPERAZIONE CMC

Grafico 2: Ciclo della Cooperazione Pubblico-Privata CMC

Prima Fase:

lanciare un'idea. Essere in una cooperazione significa impegnare i partecipanti nella primissima fase del processo in una struttura organizzativa di base. Questa fase comprende l'analisi della situazione, lo sviluppo di metodi e strumenti per la sua implementazione, la valutazione delle necessità dei diversi partecipanti, la definizione dei valori generali del progetto di CPP. Questa fase include anche un'analisi e una gestione del rischio.

Seconda fase:

fase di pianificazione e di decisione: Include la definizione della CPP, lo sviluppo della vision, i possibili scenari di sviluppo, l'istituzione degli obiettivi dello sviluppo, la definizione delle funzioni future, l'analisi, la valutazione e la classificazione delle alternative, inclusi lo studio e la presentazione delle potenziali opzioni di finanziamento, ed infine, una decisione sullo scenario scelto.

Terza fase:

fase di implementazione: include una dettagliata pianificazione delle funzioni che devono essere sviluppate nei processi della CPP, tra cui l'individuazione del bacino di utenza e le azioni da attuare per raggiungere la funzione prevista. In questa fase dovrebbero essere considerate nel dettaglio la struttura giuridica e l'assetto proprietario, la creazione dell'immagine, le questioni di marketing, le azioni di promozione e gli aspetti organizzativi, cioè la dirigenza e il personale coinvolti, e non da ultimo, la pianificazione finanziaria.

Quarta fase:

monitoraggio: riguarda l'intero processo indicato sopra, include speciali piani di monitoraggio per la pianificazione di ciascuna fase (ad esempio, un piano di monitoraggio per la pianificazione, la comunicazione ed il coinvolgimento dei partecipanti, misurando la soddisfazione dei bacini di utenza e dei partecipanti, ecc.)

Iniziare qualcosa di nuovo implica sempre l'attendersi un cambiamento da se stessi e dagli altri. I cambiamenti nel comportamento dei turisti stanno aprendo nuove prospettive alle possibilità di utilizzo dei siti del patrimonio culturale per le opportunità imprenditoriali.Chi sono i promotori del processo e come si può facilitare tale processo? L'analisi del CMC mostra che c'è una grande varietà di promotori fra i soggetti coinvolti nelle CPP.

In realtà, questi processi hanno le fondamenta su un terreno esistente e fertile: la presenza di attività

imprenditoriali associate localmente o regionalmente, in un modo più o meno formale, l'esistenza di un patrimonio culturale che va tutelato o promosso, un esistente contesto istituzionale e statale nell'ambito della conservazione del patrimonio culturale. Un gran numero di attori con capacità decisionale o autorità sono necessari per avviare il processo ed essere coinvolti nella pianificazione e comunicazione. Le principali mete culturali e turistiche hanno un forte potenziale di espansione dell'impatto economico del turismo nelle zone limitrofe, non solo grazie all'attrazione dei turisti, ma anche grazie all'attrazione di altre risorse finanziarie e umane.

Supportare la diversità

Per istituire un progetto o un processo di cooperazione pubblico-privata (CPP), bisogna considerare molte caratteristiche riguardo alle priorità, allo scopo, alle fasi ed ai contenuti. Il promotore dovrà tenere in considerazione la diversità degli obiettivi dei soggetti coinvolti.

5.1 Lanciare un'idea

Sebbene diversi casi in Europa dimostrino il successo di partnership e cooperazioni basate su iniziative e investimenti privati, è chiaro che le comunità locali hanno un ruolo importante in questo processo, sia come proprietari che come soggetti coinvolti, attraverso:

- La pianificazione e l'implementazione delle attività di CPP, fornendo in tal modo le condizioni per **assumere** il controllo sulle future funzioni della CPP,
- L'**assunzione di un ruolo attivo** nel processo di pianificazione al fine di creare le condizioni per stabilire qualsiasi forma di cooperazione pubblico-privata per il progetto pianificato
- **L'Influenza indiretta** sul processo di CPP attraverso l'emissione delle autorizzazioni obbligatorie ed altri interventi amministrativi.

"Iniziativa" significa iniziare qualcosa di nuovo, dal principio (iniziarlo prima che lo faccia qualcun altro) ed avere la capacità di iniziarlo indipendentemente. Ci sono molte circostanze favorevoli che possono innescare tali iniziative: la presenza di un patrimonio culturale o di un sito con un potenziale che va valorizzato, una forte organizzazione turistica locale o regionale, ecc. Prima di lanciarsi nella fase di pianificazione, è necessario del lavoro preparatorio, sviluppando un'analisi della situazione, un piano di lavoro ed una strategia di coinvolgimento che tenga conto dello status e delle necessità dei soggetti coinvolti.

> **SUGGERIMENTO:** Gestire e pianificare la comunicazione fin dall'inizio è fondamentale per il successo dell'attuazione dell'idea progettuale. Un precoce coinvolgimento della comunità e la co-autorialità di tutti i soggetti coinvolti è essenziale.

All'inizio del progetto, il promotore dovrebbe costituire una struttura direzionale con risorse umane e fondi che supportino i processi di cooperazione, oppure uno 'Start Team'.

5.1.1 Analisi della situazione

L'analisi della situazione è uno strumento generico per migliorare la conoscenza e individuare ostacoli e carenze dell'ambiente interno ed esterno.

La **matrice SWOT** è un metodo utilizzato per valutare i Punti di Forza, i Punti di Debolezza, le Opportunità e le Minacce che influenzano un progetto.

Punti di Forza: caratteristiche dell'attività o del progetto che comportano un vantaggio sugli altri

Punti di Debolezza: caratteristiche che mettono il team in una posizione di svantaggio rispetto agli altri

Opportunità: elementi che il progetto può sfruttare a proprio vantaggio

Minacce: elementi nell'ambiente che potrebbero dare origine a problemi per l'attività o il progetto

Grafico 3: Analisi SWOT

L'analisi della situazione di un progetto completo di CPP dovrebbe tenere in considerazione i seguenti aspetti principali:

- Il contesto socio-economico e culturale
- Le questioni di carattere giuridico e proprietario
- L'analisi dei soggetti coinvolti
- Le questioni finanziarie (bilancio e finanziamenti)
- Brand e immagine
- Aspetti organizzativi e dirigenziali

5.1.2 Istituzione dello start team

A questo punto il promotore o il manager del progetto conosce lo scopo e il ruolo della struttura direttiva. Il processo decisionale deve essere chiaro e va valutata la necessità di uno Start Team. È una decisione critica da farsi, dal momento che ogni organo con potere decisionale viene immediatamente recepito dai partecipanti come un organo di potere, creando nuove aspettative e reazioni potenziali verso la struttura di potere. Sta al promotore della CPP decidere quale approccio adottare per dar

vita e impulso al progetto. Sta al promotore della CPP decidere quale approccio adottare per dar vita e impulso al progetto. Lo Start Team della CPP è una struttura direttiva istituita dal promotore del progetto o da altri soggetti coinvolti attraverso un comune accordo. Lo Start Team deve:

- Preparare un piano di lavoro
- Preparare una strategia di coinvolgimento ed altri programmi a supporto di media e comunicazione
- Individuare e promuovere le opportunità
- Comunicare e riferire il processo ai soggetti coinvolti
- Sviluppare una cornice finanziaria
- Collaborare con i rappresentanti delle amministrazioni regionali e con i soggetti della comunità.
- Fornire un feedback durante il processo di consultazione pubblica
- Stabilire una comunicazione attiva e coinvolgere la comunità locale
- Offrire ai soggetti coinvolti un meccanismo di partecipazione costruttiva
- Sviluppare consapevolezza e comprensione dei vantaggi associati alla CPP
- Consentire alle amministrazioni locali di conoscere adeguatamente le aspettative e i bisogni dei soggetti coinvolti.

Lo Start Team della CPP è generalmente un gruppo misto di attori pubblici e privati, provenienti dalla comunità locale, i quali hanno un interesse nello sviluppo del progetto. Il team può essere grande o piccolo, formale o informale. Il team può raccogliere i preziosi punti di vista provenienti dall'area di competenza di ciascun membro per contribuire a determinare gli obiettivi a breve e lungo termine basati sulle necessità e sui desideri della comunità in riferimento alla CPP.

5.1.3 Sviluppare un piano di lavoro

È fondamentale avere un **piano di lavoro** per l'intero processo di attuazione del progetto con degli strumenti di rilevazione. Il piano di lavoro espone le fasi del processo, le tempistiche ed il budget iniziale. Può essere suddiviso in unità di gestione, fasi o pacchetti di lavoro minori, quindi suddiviso in compiti operativi che tengano in considerazione i vincoli temporali e di costo.

> **SUGGERIMENTO:** Un coinvolgimento precoce, una comunicazione efficace e tempestiva sono fondamentali in questa fase.

Lista di verifica gestione progetto	☐ Per il vostro progetto è stato preparato un programma di scadenze? ☐ Sono state individuate le tappe fondamentali che comportano un impatto sui risultati attesi? ☐ Sono state individuale le attività del percorso critico? ☐ Sono stati individuati i rischi che potrebbero arrestare realizzazioni e obiettivi del progetto? ☐ Come influiscono i finanziamenti sulle tempistiche del piano di lavoro del progetto?

5.1.4 Strategia di coinvolgimento

La Strategia di Coinvolgimento sarà messa a punto come parte del piano di lavoro o parallelamente ad esso, al fine di assicurare il coinvolgimento del partecipante in tutto il processo decisionale, sin dall'inizio. La Strategia di Coinvolgimento è un documento direzionale che raccoglie informazioni relative agli obiettivi del progetto e gli strumenti di comunicazione, tra i quali un quadro decisionale del progetto. Si baserà sulle informazioni raccolte dai partecipanti attraverso l'analisi degli stessi nel corso della valutazione della situazione iniziale. La strategia mira a:

- Stabilire nella fase iniziale del progetto i mezzi e le forme del coinvolgimento dei partecipanti in tutte le fasi del ciclo del progetto e dei suoi processi decisionali,
- Individuare la relazione tra coinvolgimento e processo decisionale e
- Chiarire i ruoli e le responsabilità dello staff del progetto in riferimento ai compiti di ciascuno in tale coinvolgimento.

SUGGERIMENTO: La Strategia di Coinvolgimento sarà collegata con la strategia mediatica e di comunicazione, per consentire al promotore del progetto di monitorare, revisionare e valutare i raggiungimenti del progetto.

Qui sotto le liste di verifica per piano di lavoro e coinvolgimento:

Lista di verifica del coinvolgimento	☐ In che fase del processo avviene il coinvolgimento? ☐ Le attività di coinvolgimento avvengono in una fase sufficientemente precoce per poter identificare tutte le questioni relative al progetto? ☐ Il coinvolgimento avviene in una fase sufficientemente precoce del processo affinché i partecipanti possano constatare che il team del progetto è genuinamente interessato? ☐ Oppure il coinvolgimento avviene a metà del processo del progetto e perciò mira solamente ad un commento sulle questioni individuate?

5.2 Pianificazione

Questa è solitamente la fase più impegnativa, poiché comporta la realizzazione di un accordo attorno ad una visione comune; ciò significa raggiungere un accordo su obiettivi comuni in relazione alla CPP ed identificare le strategie da attuare, i risultati da ottenere e gli attori da coinvolgere in tutte le fasi del processo di pianificazione della CPP.:

- Una comune visione sulla CPP che si sta sviluppando e concordando
- Sviluppo di possibili scenari della CPP, discussi e valutati con un accordo raggiunto fra i soggetti coinvolti

- Lo sviluppo di un piano di lavoro completo: obiettivi (misurabili), azioni (progetti), processi ed attori individuati, costi e risorse finanziarie determinati
- Appoggio dei soggetti decisori in loco, dal momento che hanno l'autorità per adottare decisioni che comportano conseguenze su qualsiasi azione futura e ultimamente determinano le procedure relative al lancio, all'attuazione ed al finanziamento del processo di CPP.

5.2.1 Vision ed obiettivi

Una visione chiara del futuro della CPP in un contesto più ampio, concordata da tutte le parti coinvolte, è un atto essenziale del processo di pianificazione.

SVILUPPO DI UNA VISION

Lo sviluppo di una vision potrebbe non essere sempre la prima fase nel processo di pianificazione strategica. A seconda della natura della CPP, la sua influenza su una comunità più ampia e sugli attori coinvolti, una visione parziale (concordata o solo ipotizzata) può già essere operante. Tuttavia, considerando un progetto complesso di CPP che influenza un pubblico più ampio, è inevitabile confrontare la vision dei promotori con le aspettative della comunità più ampia, adottare eventuali cambiamenti e modificare di conseguenza la vision, al fine di assicurare le condizioni per un'attuazione di successo del progetto ed evitare possibili opposizioni e ostacoli nelle fasi successive.
Lo sviluppo di una visione comune può avvenire con vari strumenti e metodi, come le sessioni creative dei soggetti coinvolti. I passi più comuni per lo sviluppo di una nuova visione condivisa che va accettata con il consenso generale di un ampio pubblico, dovrebbero comprendere:

- Identificazione dei partecipanti e sviluppo di una strategia chiara del loro coinvolgimento, includendo obiettivi, processi e tipologie di eventi prospettati
- Preparazione di materiale informativo e promozionale e di campagne per motivare il coinvolgimento dei partecipanti e della collettività
- Ottenere l'impegno del promotore ad accettare i risultati del coinvolgimento dei partecipanti

5.2.2 Sviluppo dello scenario

SVILUPPO DELLO SCENARIO GENERALE, PROCESSO DI VALUTAZIONE E SELEZIONE

Indipendentemente dal fatto che il processo di pianificazione si basi su un accordo fra pochi attori principali oppure coinvolga un gruppo più ampio di soggetti, è auspicabile sviluppare diversi scenari che considerino i diversi scopi e obiettivi. Questi scenari dovrebbero essere discussi e successivamente perfezionati attraverso la definizione delle priorità.

SVILUPPO DELLO SCENARIO E DEFINIZIONE DEI FATTORI DECISIVI

Nella fase di identificazione dello scenario vanno definite tutte le alternative possibili (fattibili) in termini di funzioni future nella CPP. Gli elementi principali di tali scenari dovrebbero includere:

- Descrizione dei principali obiettivi della CPP, sintetizzati e presentati in maniera semplice e comprensibile
- Immagine prospettata della CPP dopo che il progetto è stato portato a termine (CPP costituita)
- Implicazioni riguardo alla situazione e alle tendenze economiche
- Impatto socio-economico previsto sull'area
- Principali interventi prospettati
- Tempistiche (per il raggiungimento dello scopo finale e gli obiettivi intermedi)
- Indicatori misurabili per facilitare la valutazione
- Stima approssimativa dei costi per ciascuno scenario specifico.

Gli scenari ipotizzabili possono essere sviluppati da zero durante le sessioni di incontro per il coinvolgimento dei partecipanti (ad es., un comitato di esperti che utilizza tecniche creative), tuttavia, anche in questo caso, gli esperti dovrebbero preparare della documentazione di riferimento (mappe, cifre, statistiche, ecc.) al fine di agevolare e sostenere la discussione; il processo dovrebbe anche essere adeguatamente studiato, rappresentato e salvato. Le sessioni di incontro dei partecipanti possono apportare idee nuove ed uno sguardo innovativo sui processi. Tuttavia il lavoro degli esperti dovrebbe essere guidato dal promotore tra le singole sessioni, al fine di fornire le basi per i passi successivi del coinvolgimento dei partecipanti (ad es., l'analisi delle idee e delle proposte avanzate, la verifica della fattibilità in termini giuridici, delle procedure, dei costi e delle tempistiche, ecc.).

> **SUGGERIMENTO:** il numero dei criteri per la valutazione degli scenari non deve eccedere un limite ragionevole. L'esperienza ha dimostrato che il numero massimo dei criteri per una valutazione efficace è otto. I fattori decisivi solitamente hanno varia importanza; perciò la definizione di un sistema di ponderazione che rifletta queste differenze è fortemente raccomandato.

QUESTIONI RELATIVE A FONDI E FINANZIAMENTI DA CONSIDERARE NELLO SVILUPPO DELLO SCENARIO

Durante la valutazione iniziale del progetto di CPP si deve preparare una stima approssimativa dei costi. In fase di sviluppo dello scenario, discussione, classificazione e scelta, è necessario considerare in maniera più dettagliata le questioni finanziarie al fine di consentire una discussione informata in merito alle varie alternative. Tuttavia, i costi e le previsioni di bilancio costituiscono ancora un'approssimazione grezza dei costi effettivi che vanno calcolati nella fase finale (pianificazione dettagliata) per le singole azioni /progetti.

ANALISI DELLO SCENARIO E SELEZIONE

Lo scopo di questa fase è quella di valutare e comparare possibili scenari di sviluppo della CPP, e di conseguenza, raggiungere una decisione su quale scenario scegliere. Nella fase della valutazione, ciascuno scenario viene valutato a fronte dei fattori decisivi (ossia dei criteri di valutazione).

STRUMENTI METODOLOGICI

Diversi strumenti metodologici, tra i quali i più comuni sono le analisi SWOT e multicriteri, possono aiutare in questa fase.

L'analisi Multicriteri va utilizzata per fare una valutazione comparativa degli scenari possibili. Con questo strumento, diversi criteri possono essere tenuti in considerazione simultaneamente in una situazione complessa. La tecnica è studiata per aiutare il gruppo decisionale ad integrare le diverse opzioni che riflettono le opinioni dei soggetti coinvolti in una singolo contesto.

Una decisione sulla selezione dello scenario ottimale può essere fatta basandosi sulla classificazione degli esiti della valutazione degli scenari.

5.2.3 Il piano di lavoro finale

Il piano di lavoro finale dovrebbe includere la vision, gli scopi strategici e gli obiettivi funzionali assieme alle azioni previste per raggiungerli.

DEFINIZIONE DI OBIETTIVI STRATEGICI E FUNZIONALI

Sulla base delle conclusioni dei casi CMC, l'albero degli obiettivi per un piano di lavoro della CPP dovrebbe includere tre livelli.

Scopi Strategici
Gli scopi strategici dovrebbero definire i benefici attesi dalla CPP. I target degli obiettivi strategici, il livello socio economico (obiettivi del livello dell'impatto); tutti gli altri obiettivi sono solo parziali e mirano a sostenere quello principale.
Obiettivi Funzionali
Gli obiettivi funzionali definiscono le funzioni previste dalla CPP in quanto risultato delle azioni sviluppate, come un'immagine e marketing adeguati, una solida rete fra i soggetti coinvolti o un sistema sicuro di gestione finanziaria.
Obiettivi e realizzazioni a breve termine
A questo livello vanno definite le realizzazioni attese dalle singole azioni. In aggiunta alle azioni di sviluppo (istituire, creare), gli obiettivi a breve termine dovrebbero anche investire le azioni preliminari e preparatorie, che rappresentano un prerequisito per lo sviluppo.

Tabella 3: I tre livelli del piano della CPP[6]

I tre livelli di obiettivi che mirano ad assicurare la misurabilità dell'albero degli obiettivi dovrebbero essere definiti come segue:

- Lo scopo strategico si basa sull'impatto socio-economico atteso della CPP,
- Gli obiettivi funzionali si basano sugli esiti delle alternative analizzate (selezione dello scenario), e
- Le realizzazioni attese od obiettivi a breve termine corrispondono alle singole azioni previste per un progetto di CPP

I tre livelli di obiettivi dovrebbero essere inseriti in una singola struttura logica, al fine di stabilire le chiare e logiche connessioni causa–effetto tra gli elementi che compongono un albero degli obiettivi strutturato.

6) Guide for Revitalisation Development Plan (Model Masterplan), progetto ReTInA, 2011, p. 40

DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI PER LA RILEVAZIONE DEL PROGRESSO RISPETTO AGLI OBIETTIVI

Scopi, obiettivi e output dovrebbero essere realistici, fattibili e misurabili.

Nel processo di pianificazione, è fondamentale stabilire degli obiettivi precisi, definiti e misurabili. A tal scopo, bisogna definire indicatori appropriati ed attribuirli a ciascun obiettivo ad ogni livello:

- Indicatori dell'impatto per gli scopi strategici
- Indicatori dei risultati per gli obiettivi funzionali, e
- Indicatori di output per le realizzazioni attese.

Gli indicatori dovrebbero rispondere:

- ai requisiti **SMART**[7]**,** dove per SMART si intende : **S**pecific, **M**easurable, **A**vailable, **R**elevant, **T**imely (Specifico, Misurabile, Disponibile, Rilevante, Puntuale)
- ed ai requisiti **QQTTP** (**Q**uality, **Q**uantity, **T**ime, **T**arget group, **P**lace: Qualità, Quantità, Tempo, Gruppo target, Luogo) .

5.2.4 Partecipanti e partner

PARTECIPANTI E PROMOTORI

Nel contesto della partecipazione pubblica, un partecipante può essere definito come ogni individuo o gruppo di persone che ha un interesse nel progetto o che potrebbe essere potenzialmente condizionato dai suoi prodotti o realizzazioni. I partecipanti sono anche persone e gruppi che hanno influenza politica nella regione. I gruppi di partecipanti che vanno tenuti in considerazione per l'attuazione dei processi di pianificazione e implementazione dei progetti di CPP possono includere:

- **Soggetti istituzionali:** i soggetti decisori eletti nelle istituzioni locali (comuni, province, amministrazioni regionali) ed i funzionari pubblici impiegati nelle amministrazioni locali/ regionali;
- **Gruppi direttamente coinvolti,** fra cui gruppi di interesse e leader, investitori, associazioni, ecc. Tutti questi gruppi possono essere direttamente coinvolti nel processo di CPP;
- **La collettività,** che include vari gruppi di cittadini (ad es., residenti, impiegati) che possono avere un interesse diretto nel processo di CPP o nei suoi risultati (ad es., occupazione, nuovi ruoli) o attendersi di essere direttamente influenzati dal cambiamento o dall'intervento prospettato.

Il processo del coinvolgimento dei partecipanti inizia con l'identificazione dei soggetti e la mappatura dei loro interessi, che determina i loro ruoli nel supporto al processo di CPP.

I passi chiave del coinvolgimento del partecipante comportano diversi livelli di intensità che vanno raggiunti attraverso l'attivazione di singoli gruppi di soggetti. Questi verranno classificati in base alle informazioni raccolte attraverso la consultazione, il controllo dell'opposizione e delle lamentele nelle varie fasi del processo di pianificazione, di cooperazione e di formazione della partnership strategica. Questa procedura deve essere monitorata al fine di garantire la trasparenza e credibilità del processo.

7) Si può anche applicare l'approccio "SMARTER"; che fornisce due criteri aggiuntivi, evaluate (valutare) e reevaluate (rivalutare), intesi ad assicurare che gli scopi della CPP non vengano dimenticati.

Obiettivo del coinvolgimento	Idee	Risposte
Mobilitare l'attenzione	Riorientare l'attenzione alle questioni che non vengono contemplate nei programmi immediati al fine di evidenziare opportunità e sfide	Esprimere quali sembrano essere gli attuali scopi, valori e direzioni dei principali agenti
Esaminare la situazione	Identificare energie e risorse per cambiare e costruire coalizioni	Identificare cosa si può ottenere dai diversi agenti
Ampliare le informazioni	Esaminare e riformulare i problemi all'ordine del giorno; agire accedendo a molteplici fonti di informazione	Riassumere le questioni note
Creare strutture	Articolare e dare priorità alle problematiche con una certa coerenza	Garantire coerenza ed una chiara espressione di quanto sopra

Tabella 4: Obiettivi nel coinvolgimento dei partecipanti[8]

PARTNER

Nelle CPP le parti coinvolte non si limitano ad un partner pubblico e ad uno privato, in quanto c'è anche una stretta connessione con la società civile, in particolare nel caso delle iniziative culturali. Qui sotto vengono descritte le principali motivazioni che spingono ciascun attore ad essere coinvolto come partner in una CPP di tipo culturale.

Partner Pubblico

Le intese di CPP sono spesso influenzate dalle limitazioni del finanziamento pubblico nel ricoprire l'investimento necessario o nell'aumentare la qualità e l'efficienza dei servizi esistenti (forniti dall'attore pubblico o da quello privato). Questo vale soprattutto per le attività culturali, dal momento che non sono necessariamente un servizio primario del settore pubblico. La partecipazione pubblica è spesso avviata al fine di raggiungere uno sviluppo sostenibile o aumentare la qualità della vita. Esempi: salvaguardare il patrimonio storico e migliorare l'immagine/reputazione dell'intera regione.

Partner Privato

L'impegno del settore privato non è necessariamente imperniato solo sul valore economico nella forma di massimizzazione del profitto; tuttavia la cooperazione deve essere economicamente fattibile. Infatti, la creazione di valore può essere non solo direttamente economica ma anche indiretta, attraverso una maggiore promozione, un miglioramento dell'immagine, ecc. Il potenziamento dell'immagine di una meta in grado di attirare molti clienti è un obiettivo comune e spesso al cuore delle politiche di responsabilità sociale d'impresa. Le aziende traggono beneficio dalla valorizzazione del territorio in cui operano.

8) Adattato da Brownfield Revitalization Methodology, progetto ReTInA, ad opera della Facoltà delle Arti dell'Università di Maribor, Aprile 2012, p. 13

Società Civile

La società civile comprende la totalità delle relazioni sociali volontarie, le organizzazioni e le istituzioni civili e sociali che formano la base di una società funzionante, la quale è diversa dalle rigide strutture di uno stato e dalle istituzioni commerciali del mercato. In quanto utente o promotore, la società civile ha un ruolo speciale.

COOPERAZIONE E COINVOLGIMENTO

La cooperazione può essere spinta e avviata con un approccio 'dal basso' delle iniziative dei cittadini. La varietà della scelta culturale e artistica influenza la qualità della vita e riflette l'appartenenza sociale. La partecipazione dei cittadini è cruciale per ulteriori raccolte di fondi, sponsorizzazioni e per l'utilizzo finale delle strutture, dei servizi o dei prodotti. Il coinvolgimento dei partecipanti è diventato parte delle pratiche imprenditoriali comuni e di centrale importanza nei processi decisionali delle politiche pubbliche. È utilizzato come mezzo per migliorare la comunicazione, ottenere il sostegno o l'approvazione di una comunità più ampia per i progetti, raccogliere dati ed idee utili e garantire processi decisionali più sostenibili.

Perché coinvolgere i partecipanti nei processi di CPP?
Più complesso diventa un progetto, maggiore è la necessità di coinvolgimento dei partecipanti. Alcune motivazioni possibili per il loro coinvolgimento sono: • Incanalare le energie e le risorse di altre persone • Analizzare le problematiche e avanzare nuove idee • Creare una rete, condividere le idee e le buone pratiche • Ottenere risultati più sostenibili • Comprendere meglio e monitorare le impressioni della comunità • Stabilire dei canali di comunicazione più aperti, guadagnare fiducia o lavorare sull'abbattimento di barriere storiche. Il coinvolgimento favorisce la percezione dei risultati come di una distribuzione di risorse giustificata gerarchicamente al fine di garantire benefici ai vari livelli della comunità locale.

Tabella 5: Perché coinvolgere partecipanti nel processo di CPP

Molti partecipanti dovrebbero essere coinvolti nel processo poiché essi avvicinano i gruppi industriali, culturali, e creativi: la Camera di Commercio dell'Industria, /Artigianato, il Centro per l'Impiego locale, i membri dei consigli comunali, i gruppi delle comunità locali, i residenti interessati e limitrofi.

IDENTIFICAZIONE, STRUTTURA E GESTIONE DEL PROCESSO

Fase di preparazione

Va sottolineato che il coinvolgimento dei partecipanti richiede un tempo appositamente dedicato a costruirne la fiducia. Se il processo non viene adeguatamente preparato e gestito, non solo metterà a rischio il progetto di CPP, ma potrebbe anche comportare un effetto negativa a lungo termine

sulla comunità. Tuttavia, se il progetto è adeguatamente pianificato, attuato e revisionato, gli elevati investimenti iniziali in termini di tempo e risorse possono far risparmiare risorse in una fase successiva ed evitare l'attuazione di proposte non fattibili. Prima di iniziare il processo decisionale, bisognerebbe innanzitutto stabilire che benefici comporterebbe effettivamente al processo il coinvolgimento dei partecipanti, e quali siano i rischi cui questi potrebbero incorrere, parallelamente alla questione se i soggetti decisori siano in grado/disposti a discutere idee nuove, accettare proposte e cambiare le proprie decisioni. Il coinvolgimento dei partecipanti deve essere considerato attraverso l'intera durata del progetto (definizione dei problemi, valutazione delle soluzioni alternative, studio e pianificazione dettagliata, gestione del progetto, monitoraggio e valutazione).

Fasi chiave del coinvolgimento
Le diverse fasi del processo richiedono fasi diversificate di coinvolgimento, che vanno dalla semplice informazione al vero e proprio coinvolgimento e successivamente collaborazione e responsabilizzazione. **Informazione** Quando lo scopo di un progetto definito in precedenza è chiaro e le informazioni sono complete, bisogna organizzare e pianificare strumenti per una comunicazione continua. Un linguaggio comune e concetti chiari sono fondamentali. **Consultazione** Quando lo scopo è la raccolta di conoscenze tecniche e informali su questioni aperte, delle tecniche appropriate segnalano i diversi ruoli dei partecipanti nell'ambito del processo e determinano chi deve essere consultato per poter ottenere dettagli aggiuntivi. **Partecipazione** Quando lo scopo è di coinvolgere i partecipanti in decisioni condivise in merito al progetto nel complesso o a parti di esso, sono necessarie delle attività finalizzate a creare le giuste condizioni per un confronto vis-à-vis. Bisogna inoltre riservare del tempo per valutare i dati e le interviste di prima mano.

Tabella 6: Fasi chiave del coinvolgimento

Passi e strumenti

Durante il processo di pianificazione bisogna considerare una serie di 9 "scene" per questioni specifiche riguardanti il coinvolgimento del partecipante:

- Costituzione di una struttura di riferimento – una scena iniziale per tutti i processi
- Ascolto mirato per le riunioni testa a testa con i soggetti coinvolti
- Esplorazione tematica su come affrontare un problema tecnico
- Mappa dei bisogni– per capire una richiesta specifica di un soggetto coinvolto
- Elaborazione delle vision al fine di sviluppare possibili scenari
- Condivisione della vision finale – da utilizzare per la scelta dello scenario
- Coinvolgimento della comunità mirante alla sensibilizzazione ed alla coesione sociale
- Passaggio istituzionale/amministrativo che mira al coinvolgimento dei soggetti decisori
- Coinvolgimento in termini di responsabilità/doveri, dal momento che generalmente la fase finale di coinvolgimento dei partecipanti mira ad incanalarne la responsabilità.

5.2.5 Struttura organizzativa

LO STATUTO GIURIDICO DEL PROGETTO DI CPP

La cooperazione tra partner pubblici e privati può assumere varie forme giuridiche, dall'associazione ad una nuova società. Di regola, la cooperazione avviene tra partner paritari, liberi di realizzare qualsiasi forma di cooperazione ritengano adatta. Dall'analisi delle CPP di CMC, si deriva che se gli sforzi di cooperazione sono gestiti o almeno avviati dalle istituzioni pubbliche (autorità locali o regionali alla ricerca di nuove opportunità di sviluppo), sarà richiesto un più alto livello di formalizzazione.

ASSETTI PROPIETARI

Le questioni relative agli assetti proprietari devono essere chiare. Se la CPP è organizzata all'interno di una struttura esistente (ad es., l'Esposizione di Archeologia presso l'Outlet di Noventa) oppure è situata in un edificio privato ristrutturato come Villa Foscarini Rossi, i proprietari privati avranno un ruolo decisivo nello sviluppo di cooperazioni e partnership future.

STAFF DI GESTIONE

Le decisioni in merito allo statuto giuridico del progetto di CPP ed alle questioni relative alla proprietà influenzeranno le decisioni operative riguardo allo staff di gestione necessario all'attuazione del processo.

5.2.6 Analisi e gestione del rischio

ANALISI E GESTIONE DEL RISCHIO GENERALE

Un'analisi approfondita dei rischi potenziali e l'identificazione di azioni correttive adeguate va effettuata alla fine della fase analitica del processo di pianificazione, e ripetuta durante il processo, al fine di includere i nuovi rischi che emergono durante il processo stesso. Questa attività è cruciale per garantire un'implementazione regolare del processo ed una tempestiva identificazione degli elementi che possono ostacolare il processo e/o mettere a rischio gli obiettivi stabiliti.
La metodologia per l'analisi del rischio è piuttosto standard ed include le seguenti attività:

- Identificazione dei possibili rischi e descrizione della loro origine
- Valutazione della probabilità che il rischio si verifichi
- Descrizione degli effetti e della loro portata suddivisi per target principali
- Individuazione di possibili azioni correttive e preventive
- Identificazione di soggetti /individui responsabili della gestione del rischio.

La tipologia dei rischi, la probabilità del loro verificarsi e loro portata, effetti e target, dipendono dalla natura e complessità dei processi di pianificazione, dalle istituzioni e persone coinvolte e implicano misure preventive e tempestive. I principali rischi in relazione ai processi di pianificazione di CPP potrebbero includere:

- Il distogliere l'attenzione dallo scopo generale, e/o una sostanziale discrepanza fra gli interessi/aspirazioni del promotore, le parti interessate e/o il pubblico più ampio
- Rischi connessi a questioni organizzative (risorse umane, esperti, tempistiche, impegno)
- Rischi connessi alla presenza di attori adeguati (ad es., il promotore), tra cui rischi politici/personali e mancanza di impegno
- Rischi connessi al rallentamento/sospensione dovuti al cambiamento delle opzioni politiche
- Rischio connesso alle questioni di fondi e finanziamenti (mancanza di finanze e/o problemi nel flusso di cassa)

RISCHI CONNESSI AL COINVOLGIMENTO DEI PARTECIPANTI

Il processo del coinvolgimento dei partecipanti potrebbe comportare rischi derivanti da:

- Problemi tra i soggetti coinvolti (come sfiducia, rivalità, lamentele, ecc.) o
- Opposizione dai gruppi che non vogliono/non si sono impegnati nel coinvolgimento o
- Problemi da parte del personale tecnico e amministrativo (ritardi amministrativi), che, se non adeguatamente gestiti, possono ostacolare l'intero processo.

Un'adeguata analisi del rischio e l'identificazione di strumenti e azioni appropriate di gestione del rischio vanno incluse nel piano di coinvolgimento dei partecipanti, proprio nella fase di studio della pianificazione del progetto.

IDENTIFICAZIONE DI OSTACOLI ESISTENTI E POTENZIALI

Ogni rischio può porre un ostacolo nell'attuazione del progetto. Possiamo identificare due classi di ostacoli:

- **Ostacoli contestuali:** istituzionali, giuridici, finanziari– quegli ostacoli che solitamente determinano la situazione iniziale e pongono i limiti su cosa si può ottenere;
- **Ostacoli nel processo:** gestione, comunicazione– ostacoli che possono insorgere durante l'attuazione del progetto e possono essere superati adeguatamente con un tempestivo utilizzo degli strumenti di gestione e comunicazione.
- **Gli ostacoli istituzionali** potrebbero essere causati da una poco chiara distribuzione delle competenze tra le autorità che sovrintendono ai beni culturali e la comunità locale.
- **Gli ostacoli giuridici** potrebbero insorgere da un assetto proprietario poco chiaro del brand di destinazione o da procedure altamente formalizzate.
- Le limitazioni di bilancio del promotore pubblico o privato o la mancanza di programmi di sostegno finanziario comporteranno un **ostacolo finanziario**.

Segue una lista di verifica[9] per aiutare ad identificare/evitare diversi ostacoli:

Ostacoli istituzionali	☐ Avete individuato quali organizzazioni e quali individui da ciascuna organizzazione si assumeranno la responsabilità per ciascun compito? ☐ Avete stabilito con che frequenza si terranno le riunioni e come saranno organizzate? ☐ Avete determinato in che modo ciascuna organizzazione monitorerà i propri progressi? Chi monitorerà i progressi del progetto nel complesso? ☐ Avete individuato differenze o conflitti nelle pratiche lavorative tra le organizzazioni? ☐ Avete individuato chi è autorizzato a prendere decisioni riguardo al progetto per garantire che le questioni minori non causino ritardi burocratici?
Ostacoli giuridici	☐ Avete familiarità con le normative associate ad un progetto di questo tipo? ☐ Avete considerato tutti i tempi di attesa previsti per legge nella pianificazione del vostro progetto? ☐ Vi siete ricordati di presentare domanda per eventuali permessi temporanei richiesti (ad es. per la costruzione) ed osservate le più recenti linee guida per la pianificazione e le normative sull'edilizia?
Ostacoli finanziari	☐ Avete valutato dettagliatamente il budget del progetto? ☐ Avete stabilito come monitorare le spese nel corso del processo? ☐ Avete stabilito chi sarà responsabile della copertura di eventuali spese extra? ☐ Avete fondi sufficienti per attuare un'appropriata strategia di coinvolgimento? ☐ Avete pianificato il flusso di cassa per assicurare che il progetto sarà in grado di coprire le spese nel momento in cui si presentano?
Ostacoli di gestione	☐ Avete definito chiaramente scopi e obiettivi? ☐ Avete individuato competenze ed esperienza necessarie per il vostro progetto e per lo staff del progetto? ☐ Avete suddiviso il lavoro in compiti minori, definiti e misurabili? ☐ Avete individuato quale organizzazione, dipartimento o individuo si assumerà la responsabilità per il completamento di ciascun compito? ☐ Avete identificato eventuali compiti che vanno portati a termine prima che altri possano essere cominciati e cosa succederà in caso di ritardo? ☐ Avete stabilito le procedure per monitorare la realizzazione dei compiti affinché qualsiasi problema o ritardo possa essere individuato tempestivamente?
Ostacoli di comunicazione	☐ Avete identificato i soggetti appropriati da coinvolgere nel progetto? ☐ Sapete qual è il livello di opposizione al vostro progetto? ☐ Avete studiato una strategia di coinvolgimento per la durata del progetto? È chiaro come gli esiti del coinvolgimento influenzeranno le decisioni che vengono prese? ☐ Vi siete ricordati di organizzare la comunicazione con soggetti quali politici e gruppi di interesse, e non solo con utenti e residenti? ☐ Avete deciso come comunicherete le informazioni tecniche in maniera efficace ai vari gruppi? ☐ Avete stabilito come gestire le aspettative delle persone in merito al processo di coinvolgimento ed al progetto stesso? ☐ Avete sviluppato una strategia mediatica? Disponete di competenze in-house in ambito mediatico? Avete pianificato tempistiche e costi della strategia mediatica? ☐ C'è una persona sola responsabile del contatto con i media, così da evitare dichiarazioni contradditorie?

9) Adattato da GUIDEMAPS Vol. 1, p. 19-20, 2004

5.2.7 COMUNCAZIONE INCLUSIVA E COMPETENZA CULTURALE

Per definizione, "**comunicazione inclusiva"** significa condividere le informazioni in modo che tutti possano capirle. Per "tutti" intendiamo tutti nella società, inclusi coloro che potrebbero venire trascurati. Potrebbe già esistere una norma giuridica che richieda campagne di comunicazione mirata per persone con disabilità.

Avvicinare industria e settore culturale significa anche che il promotore deve stabilire un certo livello di **competenza culturale**. Per raggiungere questa competenza culturale, il promotore dovrà considerare il potenziamento di quattro elementi:[10]

- **Consapevolezza culturale** – acquisire sensibilità riguardo a convinzioni, attitudini e comportamenti dei partecipanti o del gruppo target così come riguardo ai propri valori, preconcetti e pregiudizi.
- **Conoscenza culturale** – il processo di apprendimento nei confronti delle altre culture e rispettive visioni (diverse convinzioni, attitudini e comportamenti e strategie di risoluzione dei problemi di diversi gruppi culturali). Acquisire conoscenza riguardo alle differenze individuali entro le comunità culturali per evitare la creazione di stereotipi.
- **Competenza culturale** – avere la capacità di eseguire valutazioni di carattere culturale, che richiedono fiducia, rispetto ed empatia nella relazione.
- **Incontro culturale** – richiedere competenze culturali per essere in grado di rispettare convinzioni, attitudini e stili di vita della collettività coinvolta.

5.2.8 FINANZIAMENTO

Generalmente, la preparazione di un piano complessivo di finanziamento include:

- Costi di investimento (tra cui i costi di gestione del progetto, dell'investimento e generali)
- Ricavi e costi sostenuti durante il ciclo di vita del progetto (ad es., affitto, canoni, costi di esercizio, manutenzione, spese generali e di gestione, ecc.)
- Costi relativi a marketing, promozione e gestione della CPP
- Identificazione delle fonti di finanziamento
- Sostenibilità finanziaria, proiezioni del flusso di cassa e indicatori dell'andamento finanziario.

Ai fini del monitoraggio, il piano dovrebbe essere suddiviso in fasi e singoli anni che consentano flessibilità.

FONTI DI FINANZIAMENTO

Il piano finanziario deve identificare le potenziali fonti di finanziamento disponibili ed accessibili per coprire i costi preventivati. La tabella sotto indica un prospetto (semplificato) di fonti di finanziamento.

10) Adattato da Nora MacLeod-Glover, Communication in a Multicultural Society, Communications Centre National Continuing Education Program, Settembre 2006

Fonti di finanziamento per gli investimenti pianificati, Fase I	Periodo di investimento			
	Anno 1	Anno 2	...	Anno N
I. PROGETTI				
1. Attività 1: xx				
Fondi locali (comunali) (50%)				
Fondi nazionali (15%)				
Fondi strutturali UE (25%)				
Fondi privati (10%)				
2. Attività 2: xx				
Fondi locali (comunali) (15%)				
Fondi nazionali (20%)				
Fondi strutturali UE (30%)				
Investitore privato (10%)				
3. Attività 3: xx				
Fondi privati – investitore (80%)				
Fondi privati – azienda (20%)				
N. Attività N: xx				
TOTALE progetti				
II. COSTI DI GESTIONE E COORDINAMENTO				
A seconda del tipo di investimento e delle fonti pianificate, questi costi possono essere coperti dal 'fautore' o da (altri) fondi pubblici e/o privati				
FONDI TOTALI D'INVESTIMENTO FASE I				

Tabella 7: Un esempio di fonti finanziarie pianificate

COSTI E RICAVI DI ESERCIZIO

Come richiesto per tutti gli investimenti finanziati da fondi pubblici (e raccomandato per tutti gli altri progetti di investimento), i costi e i ricavi di esercizio dovrebbero essere calcolati sull'intero ciclo di vita di un investimento. Tali piani devono essere basati sulle proiezioni fatte per ogni singolo investimento (cioè progetto), poiché le voci dei costi e dei ricavi potrebbero differire sostanzialmente per ogni progetto a causa della natura dell'investimento, del suo ciclo di vita, dell'utilizzo previsto e di coloro che utilizzano/dispongono dell'investimento.

Ricavi e costi d'esercizio	Ciclo di vita del progetto			
	ANNO 1	ANNO 2	...	ANNO N
I. OPERAZIONE D'INVESTIMENTO				
1. Investimento in X				
A. RICAVO				
Canoni degli utenti (% per manutenzione)	X	X		X
B. COSTO DI ESERCIZIO				
Supervisione e controllo	X	X		X
Manutenzione	X	X		X
2. Investimento in X				
A.RICAVO				
Prezzo di acquisto	X			
B. COSTO DI ESERCIZIO				
Imposte sulle vendite o sulle proprietà	X			
Altre spese, ad es. di manutenzione	-	-		-
II. GESTIONE DELLA LOCAZIONE				
A. RICAVO				
Canoni di affitto (ad es., .% per la gestione)	X	X		X
Quote per la fornitura di servizi agli utenti	X	X		X
Altri ricavi (ad es. incentivi ,% per la gestione)	X	X		
B. COSTI				
Stipendi, compensi	X	X		X
Costi e canoni utenze (ad es., immondizie, fornitura elettrica)	X	X		X
Spese di manutenzione di sedi e infrastrutture	X	X		X
Costi di marketing e promozione	X	X		X
RICAVI TOTALI DALL'ESERCIZIO DEL SITO	X	X		X
COSTI TOTALI DALL'ESERCIZIO DEL SITO	X	X		X
RISULTATO: RICAVI – COSTI				

Tabella 8: Un esempio di piano (semplificato) di costi e ricavi d'esercizio per il periodo di vita dell'investimento

SOSTENIBILITÀ – PREVISIONE DEL FLUSSO DI CASSA

Infine, per completare il piano finanziario, una previsione dettagliata del flusso di cassa mostrerà se le previsioni pianificate (investimenti e costi d'esercizio) e le fonti di finanziamento prospettate garantiranno la sostenibilità finanziaria. Tali proiezioni di flusso di cassa includeranno spese e ricavi totali relativi ai singoli investimenti per il periodo di investimento, così come i costi/ricavi d'esercizio per il ciclo di vita dell'investimento. La tabella sotto mostra un esempio di proiezioni relative al flusso di cassa (semplificato).

Voci del flusso di cassa	Investimento			Esercizio		
	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	...	ANNO N
USCITE						
INVESTIMENTI	X	X				
- Progetto 1 –costo d'investimento	X					
- Progetto 2 –costo d'investimento						
OPERAZIONE D'INVESTIMENTO						
- Progetto 1 – costo d'esercizio			X	X	X	X
- Progetto 2 – costo d'esercizio		X	X	X	X	X
GESTIONE						
- Costi di gestione progetto	X	X				
- Costi di gestione locazione		X	X	X	X	X
ALTRE USCITE						
- …	X	X	X	X	X	X
TOTALE USCITE						
ENTRATE						
INVESTIMENTI						
- Fondi locali di investimento	X	X				
- Costi di investimento rimborsati		X	X			
- Ricavi dalle vendite di proprietà		X				
OPERAZIONE D'INVESTIMENTO						
- Ricavi dall'affitto		X	X	X	X	X
- Ricavi dai servizi forniti	X	X	X	X	X	X
- Altri ricavi d'esercizio	X			X	X	X
GESTIONE *						
- Compenso gestione progetto	X	X				
- Ricavi dall'affitto		X	X	X	X	X
- Ricavi dai servizi forniti			X		X	X
- Altri ricavi d'esercizio				X	X	
TOTALE ENTRATE						
FLUSSO DI CASSA NETTO						
FLUSSO DI CASSA CUMULATO						

Tabella 9: Previsione del flusso di cassa

5.3 Implementazione

5.3.1 Struttura di implementazione

A questo punto, il processo di CPP verrà sviluppato secondo la struttura di implementazione stabilita nella fase di pianificazione, nella quale sono state prese delle decisioni riguardo alla forma giuridica e all'assetto proprietario della CPP.

5.3.2 Strategia di marketing

L'intero processo di pianificazione e implementazione della CPP deve essere "orientato al mercato", altrimenti il progetto non riuscirà ad essere sostenibile. Di conseguenza, il promotore della CPP deve incoraggiare o agevolare determinate attività che mirano a creare o migliorare il mercato, al fine di motivare i potenziali beneficiari (turisti, residenti, consumatori, ecc.) ad utilizzare prodotti/servizi della struttura della CPP.
La strategia di marketing per il progetto di CPP dovrebbe innanzitutto definire i gruppi target. L'elemento più importante è sviluppare un'immagine globale che distinguerà chiaramente gli obiettivi della CPP e costituirà un nuovo brand, e la comunicherà alle parti interessate. Un progetto di CPP non dovrebbe essere in concorrenza con iniziative o progetti esistenti; dovrebbe invece enfatizzare l'apporto di nuove capacità per creare le sinergie che promuovano lo sviluppo economico locale o regionale con prodotti e servizi nuovi, orientati ad una nuova clientela o a nuovi canali di vendita. Gli elementi del progetto di CPP solitamente non si riferiscono solo al sito stesso, ma coinvolgono un contesto più ampio (cioè la comunità imprenditoriale attiva, un'amministrazione efficiente, un clima imprenditoriale amichevole o forze di lavoro competenti che attraggano le aziende, o possibili opportunità di lavoro nelle vicinanze, possibilità di una buona istruzione, disponibilità di servizi ed il patrimonio naturale e culturale preservato per attrarre i residenti, ecc.). L'elemento chiave della strategia di marketing è un piano di comunicazione che elabora chiaramente i canali e i metodi per raggiungere e "convincere" i gruppi target individuati; include materiale promozionale (stampato/elettronico) ed azioni ed eventi pubblicitari.

Si possono identificare tre possibili campagne di marketing:

Marketing istituzionale

Il marketing istituzionale promuove i benefici di un progetto al fine di ridurre l'opposizione interna fra le autorità e le amministrazioni comunali. Mira anche a creare un'attitudine comune verso un progetto con l'esito di una descrizione del progetto più adatta ai soggetti che ne verranno influenzati.

Campagne d'informazione e d'immagine

Il marketing di prodotti o servizi si concentra sullo sviluppo di una certa immagine o

valore del brand. La ricerca di mercato che identifica comportamenti e attitudini del pubblico costituisce un input per le campagne di marketing, dal momento che può offrire una guida a proposito della direzione e delle tendenze dell'attività di marketing, riconoscendo il variare interessi e bisogni dei vari gruppi di partecipanti.

Campagne di sensibilizzazione

Una campagna di sensibilizzazione può essere focalizzata su una questione molto specifica (o una serie di questioni), associata a problemi relativi all'industria locale o al patrimonio culturale, come ad esempio livello di preservazione, visibilità del patrimonio, ecc. Queste campagne possono non avere un effetto diretto misurabile sui comportamenti, ma possono rivelarsi importanti nell'aumento di sensibilizzazione pubblica riguardo ai fattori contestuali che influenzano le politiche o le iniziative di pianificazione. La sensibilizzazione fa parte del marketing e può essere attuata in maniera sporadica oppure in maniera pressoché continua.

La strategia deve prevedere risorse umane appropriate con capacità adeguate ed esperienza nel condurre attività di marketing, ed un piano finanziario dettagliato che includa i costi relativi al marketing e le risorse finanziarie previste.

Una strategia di marketing dovrebbe mirare a:

- Fornire informazioni riguardo al progetto,
- Ottenere sostegno politico per il progetto,
- Ridurre l'opposizione pubblica e politica al progetto,
- Migliorare l'immagine del progetto e
- Influenzare il pubblico a favore di sviluppi nuovi e innovativi.

5.4 Monitoraggio

5.4.1 Monitoraggio, valutazione, documentabilità

Il processo di monitoraggio e valutazione inizia quando il progetto è pienamente operativo. Contribuisce ad identificare problemi, effetti e benefici così come ad assicurare la sostenibilità delle attività. Esamina in che misura il progetto raggiunga i suoi obiettivi. Dovrebbe inoltre condurre a dei tentativi per compensare difetti, correggere problemi, superare ostacoli, ecc. Quello del monitoraggio e della valutazione è un processo partecipativo. Tutti i soggetti coinvolti dovrebbero avere un ruolo nella raccolta dei dati da monitorare.

Cos'è il Monitoraggio?

Il monitoraggio è una verifica continua dell'avanzamento che avviene raccogliendo e

analizzando i dati di riferimento per determinare se il progetto sta raggiungendo i suoi obiettivi.

Cos'è la Valutazione?

La valutazione ha luogo ad intervalli regolari per determinare se il progetto abbia raggiunto i suoi obiettivi in maniera efficace ed efficiente, e se abbia buone probabilità di condurre a risultati sostenibili.

(REST, 2003)

Gli aspetti monitorati includono: consumo delle risorse, realizzazioni del progetto, risultati del progetto, impatto culturale, impatto sociale, impatto economico ed efficacia della CPP come strumento di sviluppo. Gli strumenti utilizzati per il monitoraggio possono includere: questionari, interviste, liste di verifica, libri dei visitatori, ecc. È importante assicurarsi che informazioni e dati raccolti siano:

- Accurati,
- Puntuali e
- Rappresentativi.

I dati raccolti devono essere riuniti, analizzati e presentati in un formato tale che si possano garantire informazioni utili e comprensibili ai partner, ai soggetti coinvolti ed alla collettività. In ogni caso, l'analisi sarà fatta in modo tale che la direzione del progetto di CPP sia in grado di valutare l'andamento e l'efficacia della CPP.

Sotto, una lista di verifica per monitoraggio e valutazione riguardo alle attività di gestione e di coinvolgimento:

Monitoraggio	☐ Il monitoraggio è incluso nel piano di gestione del progetto? Dispone di risorse adeguate? ☐ Dove si collazionano i dati esistenti, sono stati ottenuti i relativi permessi? ☐ Quali dati verranno forniti in maniera continua e quali con frequenza periodica? Questi ultimi come si legano alle tappe fondamentali del progetto? ☐ Chi è responsabile della fornitura di dati, della loro analisi e presentazione? ☐ Quale sarà l'approccio ai diversi gruppi di partecipanti con le rispettive visioni sul processo di coinvolgimento? ☐ Come verranno inseriti i risultati nel processo di gestione del progetto?
Valutazione	☐ Quali sono gli esiti attesi per il vostro progetto? ☐ Quali sono gli standard delle performance chiave? ☐ Sono stati individuati gli strumenti e le risorse per la valutazione? ☐ In che modo quanto appreso avrà un ritorno sul progetto? ☐ La valutazione è un elemento continuo nella strategia di coinvolgimento? ☐ C'è un impegno per procedere alle valutazioni? ☐ Come contribuiranno i partecipanti al processo di valutazione?

Tabella 10: Lista di verifica di monitoraggio e valutazione

5.4.2 Indicatori del monitoraggio e della valutazione

La valutazione è razionale se connessa con la capacità di adattare e migliorare la gestione della CPP allo scopo di ottenere risultati migliori. Gli indicatori dovrebbero essere sviluppati per assicurare la consapevolezza del team direzionale sugli standard delle performance chiave necessari a raggiungere gli obiettivi, così come stabilito dal piano di lavoro.
Sotto, alcuni possibili esempi di indicatori che permettono ai partecipanti di valutare l'implementazione del progetto di CPP:

Indicatori di realizzazione	☐ Numero dei processi di coinvolgimento implementati ☐ Numero dei residenti locali contattati ☐ Numero degli attori culturali nell'area designata ☐ Numero dei siti del patrimonio culturale sviluppati ☐ Numero degli edifici del patrimonio culturale ristrutturati (in m^2)
Indicatori dei risultati	☐ Numero delle imprese incluse nella CPP ☐ Percentuale degli utilizzatori soddisfatti dalla CPP ☐ Numero di servizi nuovi nella meta ☐ Aumento del numero dei visitatori, dei partecipanti e simili nell'area designata della CPP ☐ Percentuale della percezione dei soggetti locali coinvolti nella CPP
Indicatori di impatto	☐ Occupazione totale e netta creata o salvaguardata dopo x anni ☐ Valore aggiunto generato nell'imprenditoria locale dopo x anni ☐ Aumento dei visitatori di eventi culturali locali organizzati dalla CPP ☐ Prolungamento del soggiorno medio dei turisti nell'area della CPP ☐ Miglioramento della visibilità a livello nazionale della CPP

Tabella 11: Indicatori di Realizzazioni, Risultati e Impatto

5.4.3 Documentabilità

Un progetto di CPP richiederà anche documentabilità, nella forma di produzione e conservazione di registri materiali in riferimento ai processi decisionali, che garantisca a tutti i partner ed ai soggetti coinvolti il necessario livello di trasparenza, per poter mantenere la credibilità di gestione ed un alto livello di fiducia.
D'altro canto, per poter gestire efficacemente le attività di monitoraggio e valutazione, una raccolta e un'archiviazione appropriata dei dati dovrebbe essere stabilita dal team direzionale.

6. BIBLIOGRAFIA

6.1 Fonti Bibliografiche

Brownfield Revitalisation Methodology, progetto ReTInA, ad opera della Facoltà delle Arti dell'Università di Maribor, Aprile 2012, p. 13 [Metodologia per la rivitalizzazione delle aree industriali dismesse]

CMC Project, Handbook of Cluster Methodology, 2013 , [Manuale di Metodologia dei Cluster]

Delivering inclusive communications, Office for Disability Issues HM government, GB, Luglio 2010, [Garantire una comunicazione inclusiva, Ufficio per le disabilità]

Dupre, Lionel et al. (ed.), Cooperative Models for Effective Public Private Partnerships Good Practice Guide, The European Network and Information Security Agency (ENISA), 2011 [Modelli cooperativi per una guida di buone pratiche di partnership pubblico-private efficienti]

Guide for Revitalisation Development Plan (Model Masterplan), progetto ReTInA, 2011, p. 40 [Guida per un piano di sviluppo della rivitalizzazione (Modello di piano generale)]

GUIDEMAPS, Successful transport decision-making, A project management and stakeholder engagement handbook, Volume 1: Concepts and tools, (Jo Kelly et al. (ed.)), GUIDEMAPS 2004 [Processi decisionali di successo per il trasporto: un manuale per la gestione del progetto ed il coinvolgimento del partecipante, Volume 1: Concetti e strumenti]

GUIDEMAPS, Successful transport decision-making, A project management and stakeholder engagement handbook, Volume 2: Fact Sheets, (Jo Kelly et al. (ed.)), GUIDEMAPS 2004 [Processi decisionali di successo per il trasporto: un manuale per la gestione del progetto ed il coinvolgimento del partecipante, Volume 2: Schede Informative]

IPK International, ITB WORLD TRAVEL TRENDS REPORT, Messe Berlin GmbH, December 2012 [Report sui Trend del Viaggio a Livello Mondiale ITB]

Laginja, Ivana and Pavić-Rogošić, Lidija, Kuharica za udruge, NVO priručnik, Odraz. Zagreb 2002

MacLeod-Glover Nora, Communication in a Multicultural Society, Communications Centre National Continuing Education Program, Settembre 2006 [Comunicazione in una società multiculturale, Programma di formazione continua del Centro Nazionale di Comunicazione]

Pavić-Rogošić, Lidija, Naša zajednica, naša odgovornost, Priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice, Odraz, Zagreb 2004

Wyatt, Marilyn, Priročnik o vodenju nevladnih organizacij, A Handbook of NGO Governance, Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj, Ljubljana, 2005

6.2 Fonti Internet

Trendspotting 2013,
http://www.aboutourism.com/trendspottinglist/

Tourism Trends and Economic Impact, 2013,
http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/MonthlyUpdate_Mar_2013.pdf

UN WTO World Tourism Barometer, Volume 11, Ottobre 2013,
http://www.wtoelibrary.org/content/l8262h5q52514363/fulltext.pdf?page=1

ISBN: 978-606-12-0752-7
Italian version
Cooperazione pubblico-privata tra cultura, turismo ed industria nell'Europa sud-orientale

Manuale realizzato nell'ambito del Progetto CMC - "Clusters Meet Culture: an opportunity for development", numero di riferimento: EoI SEE/D/0302/4.3/X, finanziato dal Programma di Cooperazione Transnazionale South East Europe 2007-2013, Asse n. 4.3 - Promuovere l'uso di valori culturali per lo sviluppo.