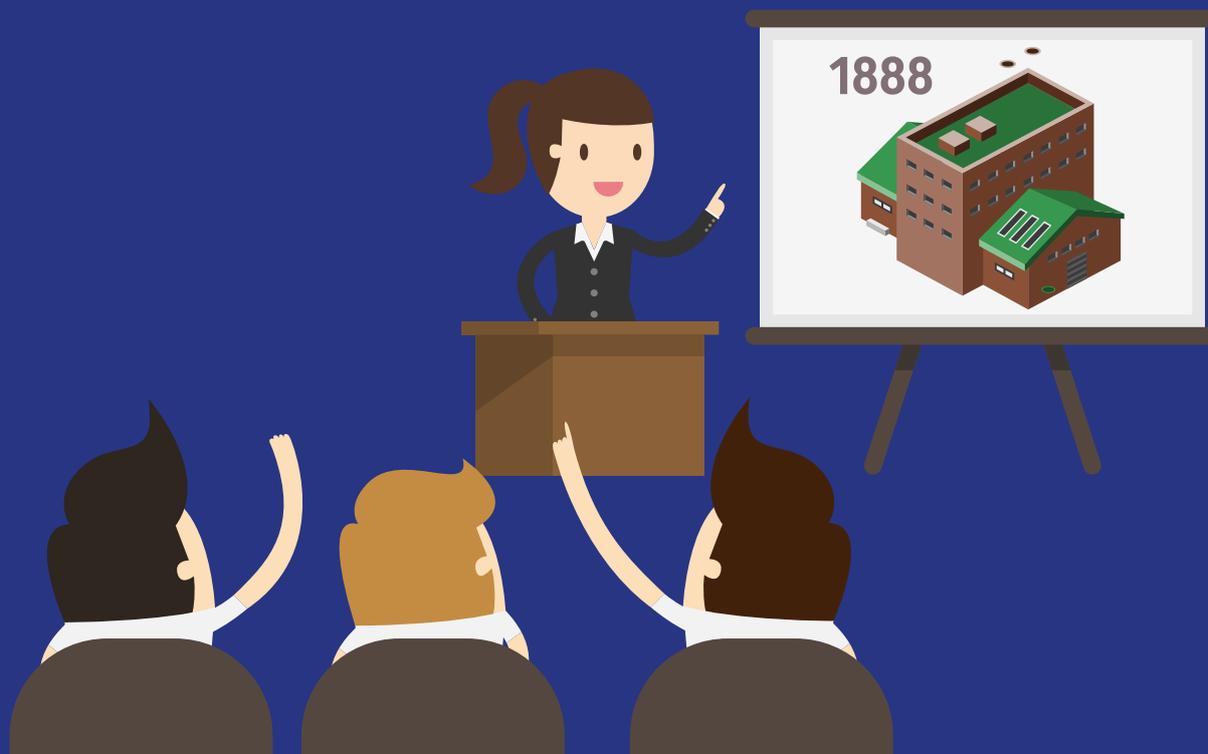


MODELLO TRANSNAZIONALE DI FORMAZIONE

PER LA GESTIONE DEI SITI STORICI

DOCUMENTO D.T2.2.1



Interreg 
CENTRAL EUROPE European Union
European Regional
Development Fund

Forget Heritage





SOMMARIO

1. Scopo del documento	3
1.1. Destinatari del documento	4
1.2. Il Modello Transnazionale di Formazione e l'approccio di Forget Heritage	5
1.3. Altri documenti del progetto Forget Heritage	8
2. Principi diagnostici, analitici e metodologici	10
2.1. Modelli di formazione di base	10
2.2. Formazione del settore culturale e creativo nell'ambito del patrimonio storico pubblico	14
3. Il Modello di Formazione Transnazionale	15
3.1. Le premesse del Modello di Formazione Transnazionale	15
3.2. Beneficiari	17
3.3. Fasi di Attuazioni e principali attività	18
3.4. Metodi di lavoro con gruppi di formazione	20
3.5. Sessioni formative – alcuni esempi	23
3.6. L'esperienza di Forget Heritage: il Transnational Report On Common Training needs – i principali risultati	25



1. SCOPO DEL DOCUMENTO

Le persone professionalmente attive hanno un costante bisogno di accrescere le proprie competenze, sia quelle legate alla pianificazione, all'organizzazione, al lavoro di squadra, alla capacità di adattarsi alle condizioni esterne di cambiamento, all'abilità nel problem solving e al networking, sia quelle più specifiche, relative all'area di competenza della loro attività.

Molte città e regioni in Europa devono affrontare da un lato la necessità di ridefinire come poter sviluppare le loro procedure di protezione del patrimonio culturale e storico e dall'altro la sfida della creazione di meccanismi di sviluppo basati sul potenziale endogeno e sulle risorse del patrimonio locale, della creatività sociale e dell'imprenditorialità.

Il Modello Transnazionale di Formazione, sviluppato nell'ambito dell'esperienza del progetto Forget Heritage¹, è un **canvas replicabile e personalizzabile, pensato per progettare e realizzare attività di formazione** che abbiano l'obiettivo di **valorizzare le competenze del settore pubblico e privato nella gestione di beni del patrimonio culturale storico dismessi o sottoutilizzati**.

Una delle chiavi di successo in questo senso è sicuramente lo sviluppo delle competenze di tutti gli attori locali coinvolti nel processo. Il Modello Transnazionale di Formazione è dunque **un documento pensato e sviluppato per quelle città o realtà che vogliono implementare programmi di formazione** che combinino insieme diversi aspetti, quali:

- il potenziale del patrimonio culturale
- la richiesta di spazi da parte dei privati
- lo sviluppo sostenibile
- l'innovazione sociale
- lo sviluppo dell'imprenditoria nelle imprese culturali e creative (CCI).

Pertanto, il Modello Transnazionale di Formazione è rivolto a **tutti i soggetti responsabili e incaricati dell'avvio di programmi di sviluppo sulla formazione e di incremento delle competenze nell'ambito della gestione di siti storici pubblici sottoutilizzati o abbandonati**.

Cos'è il Modello Transnazionale di Formazione?

Il Modello Transnazionale di Formazione è uno strumento sviluppato a partire dall'esperienza congiunta di nove realtà europee nell'ambito del progetto Interreg Central Europe Forget Heritage nei contesti:

- del **miglioramento delle capacità manageriali e delle competenze** del settore pubblico e privato per l'utilizzo sostenibile del patrimonio culturale pubblico;
- della creazione di nuove competenze a supporto degli operatori delle CCI per **rivitalizzare gli edifici storici pubblici sotto utilizzati e gestirli nella maniera più efficiente;**
- del **sostegno alla competitività e all'occupazione**, in particolare a livello regionale e locale, e dell'aiuto nella pianificazione strategica dello sviluppo professionale del personale, in linea con le esigenze individuali e gli obiettivi organizzativi.

¹ Tutte le informazioni sul progetto al link: <http://www.forgetheritage.eu>



Principali obiettivi del Modello di Formazione Transnazionale

Gli obiettivi principali del documento sono:

1. **divulgare tra i rappresentanti della pubblica amministrazione, i gestori dei siti patrimoniali e i rappresentanti del settore delle industrie culturali e creative le migliori soluzioni formative possibili** sulla gestione di beni culturali e storici pubblici abbandonati o sottoutilizzati, che impattano negativamente sull'area circostante a causa di una perdita parziale o totale della loro identità originale;
2. **promuovere soluzioni di formazione incentrate sull'utilizzo di siti storici abbandonati o sottoutilizzati nei processi di sviluppo del settore delle industrie culturali e creative;**
3. fornire **indicazioni e raccomandazioni specifiche per l'attuazione di sessioni di formazione nell'ambito della gestione di siti storici e culturali.**

A chi è rivolto il Modello di Formazione Transnazionale

Il Modello Transnazionale di Formazione descrive come sviluppare e attuare sessioni di formazione per ogni realtà che voglia attuare attività formative locali su questo tema, ed è rivolto al personale della Pubblica Amministrazione responsabile di siti storici, che gestisce a livello dell'Ente i beni culturali e storici pubblici e ai rappresentanti delle industrie culturale e creative.

Cosa si può imparare da questo documento

- Come migliorare le competenze per consentire una migliore gestione e una valorizzazione sostenibile dei siti storici
- Come incrementare le opportunità dello sviluppo professionale degli operatori delle CCI e aumentarne la motivazione e la soddisfazione nell'ambito de loro lavoro di ogni giorno

1.1. DESTINATARI DEL DOCUMENTO

Il ruolo della Pubblica Amministrazione nella valorizzazione del patrimonio culturale e storico è particolarmente cruciale in quanto proprietaria dei beni e promotrice dei processi di rivitalizzazione. Nello specifico, il Modello Transnazionale di Formazione è indirizzato a due principali tipologie di funzioni all'interno delle autorità locali:

1. **Decisori, esperti e manager** che, per conto delle Regioni e delle Città, **sono responsabili della rivitalizzazione dei siti del patrimonio culturale, della protezione dei monumenti e della pianificazione strategica nel settore culturale e creativo.** In questo caso è estremamente importante realizzare programmi e progetti incentrati sulla creazione di reti e lo sviluppo, attraverso sessioni di formazione, di competenze pratiche tra le persone associate a quest'area.

Generalmente, le città e le regioni che sviluppano e/o implementano piani strategici di rivitalizzazione dei siti del patrimonio mettono in relazione la gestione del patrimonio culturale con il compito del miglioramento delle qualifiche, dello sviluppo delle competenze e della gestione della formazione. Pertanto, il Modello Transnazionale di Formazione può essere utile per combinare la protezione del patrimonio e lo sviluppo delle CCI nella costruzione di programmi di formativi.

2. **Il personale delle autorità locali responsabile dello sviluppo e dell'attuazione delle sessioni formative** e che si occupa di: accordi con formatori e gruppi di lavoro, attuazione dei corsi di formazione, valutazione del processo di formazione e verifica dei risultati della formazione con i beneficiari.



1.2. IL MODELLO TRANSNAZIONALE DI FORMAZIONE E L'APPROCCIO DI FORGET HERITAGE

Insieme agli altri documenti sviluppati nell'ambito del progetto², il Modello Transnazionale di Formazione presenta diverse tipologie di azioni, attività e strumenti, includendo anche altre forme di accrescimento delle competenze valide per tutti i soggetti coinvolti nel percorso di rivitalizzazione dei beni storici.

Le CCI sono attualmente caratterizzate da dinamiche di sviluppo significative e attività, nella maggior parte dei casi, interdisciplinari. Spesso, ad esempio, combinano arte, cultura e tecnologia con attività commerciali. Le CCI hanno a che fare con lo sviluppo individuale della creatività, abilità e competenze e il loro obiettivo è quello di creare contenuti protetti da proprietà intellettuale. Questi soggetti producono capitale creativo, sono percepiti molto positivamente nel contesto dell'"Economia della conoscenza" e considerati molto importanti nel rafforzamento degli altri settori economici e nel sostegno delle politiche locali.

Inoltre, l'area culturale e creative comprende diversi settori quali pubblicità, film e video, architettura, musica, arte e antiquariato, arti performative, videogiochi, mercato editoriale, artigianato, software, design, radio e televisione, moda. Si deve quindi prestare particolarmente attenzione alla coesistenza del settore creativo all'interno del quadro culturale tradizionalmente percepito, che comprende anche le attività delle istituzioni culturali pubbliche e private, quelle legate alla protezione del patrimonio e della tradizione, le istituzioni sociali e le attività delle organizzazioni coinvolte nell'animazione culturale e degli artisti. Questa attività senza scopo di lucro, fortemente sostenuta da fondi di natura pubblica e altre sovvenzioni invece non pubbliche, crea molto spesso un ecosistema comune nel settore creativo (entrambe le sfere sono interdipendenti e forniscono know-how, lavoratori dipendenti e idee).

Allo stesso tempo, **le città e le regioni sono alle prese con il fenomeno dei cambiamenti economici e sociali con conseguente perdita di funzioni e degrado di diverse aree funzionali:**

Le strategie di risanamento urbano dovrebbero tener conto di numerosi fattori relativi al deterioramento della situazione economica di alcune aree urbane; i più importanti sono l'invecchiamento funzionale degli edifici, le infrastrutture obsolete e le problematiche di accessibilità. Molte aziende abbandonano le città alla ricerca di costi operativi più bassi e di più spazio disponibile, e molti dipendenti le seguono nello spostamento, sperando in una migliore qualità della vita (servizi sociali o mezzi di trasporto) o nella riduzione delle spese (affitti più bassi e prezzi immobiliari più convenienti). Per soddisfare le aspettative delle imprese che vogliono trasferirsi in aree rivitalizzate, programmi appropriati dovrebbero tenere conto di metodi innovativi di utilizzo dello spazio disponibile e migliorare i servizi cittadini, rendendo le caratteristiche metropolitane tipiche dei centri città una risorsa.³

² Si veda il paragrafo 1.2 per i dettagli e www.forgetheritage.eu per scaricare i documenti

³ Parere del Comitato delle regioni "Il ruolo del risanamento urbano per il futuro dello sviluppo urbano in Europa" (2010/C 267/07): <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010AR0098&from=EN>



In una simile sfida di rivitalizzazione, hanno una posizione speciale quei **siti storici che hanno perso le loro funzioni originali e il cui adattamento ai nuovi obiettivi è la base per processi di rivitalizzazione di successo:**

La maggior parte dei monumenti deve essere adattata a nuove funzioni. Nella dimensione sociale ed economica questo è il prerequisito fondamentale per la conservazione del patrimonio culturale. Questo prerequisito risulta ancora più importante in quanto il numero e la varietà di oggetti riconosciuti come storici è aumentato significativamente negli ultimi decenni. Di conseguenza la maggior parte di questi siti deve avere funzioni utili e operare in modo simile agli altri fabbricati. [...] Adattare gli edifici storici è complicato, ogni caso è a sé stante. Ogni monumento è diverso per i suoi valori storici, ogni monumento è diverso come costruzione in sé, ogni monumento è diverso a per le sue condizioni e ogni monumento può essere adattato a nuove funzioni in diversa maniera. [...] Di conseguenza, ogni adattamento è un processo individuale la cui portata e modalità di attuazione sono da costruire insieme agli attori locali.⁴

Collegandosi a queste citazioni, in generale, Forget Heritage propone un modello di gestione che combini il potenziale dei "vecchi edifici" e la nuova creatività e imprenditorialità basata sul patrimonio e le risorse culturali. La tabella seguente presenta le quattro caratteristiche più importanti di questo modello.

TABELLA 1. | L'APPROCCIO DI FORGET HERITAGE

Promuovere la cooperazione pubblica privata per la gestione delle strutture storiche con un approccio transnazionale e congiunto.	Considerare la rivitalizzazione come un processo sociale legato alla partecipazione e al coinvolgimento di organizzazioni e istituzioni sociali e civiche.
Rivitalizzare edifici storici sottoutilizzati o abbandonati con particolare attenzione al patrimonio, alle relazioni sociali, all'identità storica, ecc.	Promuovere l'uso delle risorse culturali e patrimoniali locali nelle iniziative di attività di sviluppo. Rianimare gli spazi, creare luoghi attraverso l'energia della cultura e agevolare lo sviluppo delle CCI negli edifici storici rivitalizzati

Le principali caratteristiche di questo approccio possono anche essere presentate come presupposti ideali nel caso di:

- strategie di rivitalizzazione per il patrimonio pubblico;
- sviluppo partecipato, che comprende approcci bottom-up e integrazione delle azioni e delle attività della società civile;
- focus su approcci di sviluppo cooperativo che coinvolgano la Pubblica Amministrazione, le piccole imprese e le comunità creative;
- potenziamento da parte delle autorità locali di gruppi, artisti o associazioni indipendenti;
- creazione di modelli di gestione per valorizzare gli edifici abbandonati (partenariato pubblico - privato - sociale);
- risorse culturali e patrimoniali per la rivitalizzazione urbana.

⁴ Protezione del valore nel processo di adattamento dei monumenti: <http://bc.pollub.pl/Content/12729/ochrona.pdf>



In tale contesto, lo scopo del Modello Transnazionale di Formazione è quello di proporre un modello di formazione che possa essere applicato nel caso di progetti e/o iniziative di rivitalizzazione del patrimonio storico per **rafforzare le competenze, la capacità di agire e di cooperare dei vari soggetti interessati**, ossia lo staff della Pubblica Amministrazione responsabile dei siti storici, i gestori del patrimonio storico pubblico e le CCI attive nell'area.

TABELLA 2. | CONSOLIDAMENTO DEI PRINCIPALI STAKEHOLDER ATTIVI

Competenze/capacità di agire/capacità di cooperare: **decisori e personale della Pubblica Amministrazione incaricato al patrimonio culturale**

Competenze/capacità di agire/capacità di cooperare: **imprenditori e lavoratori delle CCI/soggetti che lavorano nel settore culturale e creativo**: artisti, animatori, gestori, attivisti sociali e urbani, leader delle comunità locali

Competenze/capacità di agire/capacità di collaborare: **gestori di siti storici pubblici**

Uno dei primi e più importanti presupposti del Modello di Formazione Transnazionale è quello di essere diretto parallelamente a tre diversi gruppi di soggetti, **sulla base della cooperazione e della comprensione reciproca dei diversi metodi di funzionamento della cooperazione pubblico-privato**.

Allo stesso tempo, va ricordato che questo non riguarda solo la prospettiva delle soluzioni giuridiche e amministrative ma anche il principio di relazione (partenariato, partecipazione, combinazione di iniziative bottom-up e meccanismi di supporto top-down).

Il rafforzamento degli stakeholder è inteso qui come attività di formazione legata a tre aree interdipendenti: **acquisizione di competenze, ampliamento della capacità di agire**, tra cui la responsabilizzazione e il senso di iniziativa, **umentando la capacità a cooperare** attraverso il networking, il team building, ecc.

TABELLA 3. | CONSOLIDAMENTO PER LE PRINCIPALI AREE DI COMPETENZA

Competenze: attività imprenditoriale (pianificazione strategica, gestione e modelli di business); attività di comunicazione (promozione e marketing); relazioni sociali di business, rivitalizzazione e arte del coinvolgimento; patrimonio come risorsa e capitale; progettazione di servizi e prodotti

Capacità di agire: empowerment; iniziativa, attivazione sociale e culturale; riflessività; imprenditoria

Capacità di cooperare: networking, team building, innovazioni sociali, gestione pubblica (governance, network governance e partnership locali)

Un rafforzamento simultaneo di queste tre aree può determinare il successo delle imprese.



1.3. ALTRI DOCUMENTI DEL PROGETTO FORGET HERITAGE

In questo paragrafo viene descritto quali aspetti degli altri documenti sviluppati nell'ambito del progetto Forget Heritage possono essere estrapolati nella costruzione di un programma formativo. Tutti i documenti sono disponibili in 8 diverse lingue (inglese, italiano, sloveno, tedesco, polacco, ungherese, croato e ceco) su www.forgetheritage.eu – sezione "Publications".

Analisi degli elementi trasferibili in buone pratiche di gestione del patrimonio culturale.

Nello sviluppo di attività di formazione, occorre prestare attenzione **a buone pratiche come fonte di elementi trasferibili che possano essere replicati**. La condivisione delle esperienze e il lavoro con altri professionisti in grado di evidenziare l'origine del successo o le ragioni dei fallimenti dovrebbero essere una parte integrante delle sessioni di formazione. Il progetto Forget Heritage si basa sul principio della cooperazione tra professionisti e individui più esperti che pianificano nuove attività e che siano interessati ad avviare operazioni commerciali e sul principio della cooperazione tra settore pubblico e privato con l'obiettivo di creare una sinergia tra questi due modelli di gestione.

Il Manuale di gestione

Sono ugualmente importanti da tenere in considerazione le questioni relative alle seguenti **aree di competenza o sfide** contenute nel Manuale di gestione:

- design thinking (metodo di progettazione di prodotti e servizi);
- business model canvas (metodo di analisi del modello di business);
- innovazione sociale (ricerca e implementazione di innovazioni sociali);
- coinvolgimento delle parti interessate (cooperazione e coinvolgimento delle parti interessate nello sviluppo e determinazione dello spazio e delle iniziative, creazione di centri di cooperazione);
- esperienza dei visitatori: spazi pubblici, eventi culturali, attività sociali (metodo di analisi e di progettazione di soluzioni per beneficiari e partecipanti, comunicazione sociale, pianificazione urbana e architettura);
- nuove tecnologie e innovazione (progettazione e implementazione di soluzioni nell'area delle nuove tecnologie e servizi);
- valorizzazione e interpretazione del patrimonio (progettazione di attività radicate, sfruttamento delle risorse del patrimonio, tradizione e storia);
- previsione (diagnosi di potenziali cambiamenti futuri, scenari di potenziali direzioni di cambiamento).

Il Policy Handbook

Proporre e promuovere nuovi usi per edifici storici abbandonati è fondamentale. In questo senso, sia l'importanza di investire nel riuso dei siti culturali e nel settore culturale e creativo, sia l'attuale scenario legislativo in materia devono essere chiari per i responsabili politici.

Molti edifici storici sono stati (e saranno in futuro) rivitalizzati in tutta Europa in spazi per commercio e servizi, come musei, luoghi culturali e d'incontro, asili e circoli giovanili.

Nel riutilizzo di questi luoghi, le CCI sono uno degli attori più importanti in quanto generano crescita economica e innovazione. Nonostante questo continua ad esserci da parte loro una forte domanda di spazio dove sviluppare le proprie attività. Pertanto, i processi di rivitalizzazione e le attività legate alla progettazione di nuove funzioni per gli spazi urbani abbandonati sono attualmente fattori chiave nelle politiche urbane culturali, sociali e di altro tipo legate alla rivitalizzazione sociale.



Le Linee guida per il coinvolgimento dei cittadini nella valorizzazione dei siti storici

La ridefinizione del significato della cultura e i ruoli attribuiti alle istituzioni culturali svolgono un ruolo significativo nel processo di valorizzazione del patrimonio culturale attraverso le CCI. Per garantirne l'efficacia e la durabilità, le **istituzioni culturali devono progettare la crescita sostenibile in un senso molto più ampio, comprendendo anche la creazione di pratiche volte a raggiungere specifici obiettivi ambientali, sociali, culturali ed economici**. Solo in questo modo, le istituzioni culturali possono svolgere un ruolo attivo nel perseguimento dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e, inoltre, contribuire, nel loro specifico contesto, alla definizione di modelli virtuosi di sviluppo per la conservazione del patrimonio culturale. Ciò significa compiti, sfide e competenze completamente nuovi che dovrebbero essere considerati dal personale del settore culturale.



2. PRINCIPI DIAGNOSTICI, ANALITICI E METODOLOGICI

In questo capitolo sono riportati i principali passi e le basi per l'avvio di un processo di incremento delle capacità e delle competenze manageriali nel settore pubblico e privato, finalizzato ad un uso sostenibile del patrimonio culturale. Saranno considerati anche gli approcci metodologici alla base dello sviluppo di un modello di formazione nell'ambito della promozione di partenariati pubblici-privati e la connessione tra patrimonio storico, innovazione e CCI.

Le basi per lo sviluppo di un corretto potenziamento di competenze e capacità manageriali prevedono sono quattro principali fonti di informazione sullo scenario locale:

1. Un report locale⁵ che includa **la diagnosi dei bisogni formative dei tre diversi target;**
2. **documenti utili, come quelli elaborati nell'ambito di Forget Heritage:** l'analisi degli elementi trasferibili nelle buone pratiche di gestione del patrimonio culturale, il Manuale di gestione, il Policy Handbook, le Linee guida per il coinvolgimento dei cittadini nella valorizzazione dei siti storici;
3. **materiali metodologici**, utili per la creazione di strumenti di formazione adeguati ed efficienti per le persone che cercano ulteriori conoscenze e abilità⁶;
4. identificazione e descrizione del contesto in cui verrà applicato il modello di formazione.

2.1. MODELLI DI FORMAZIONE DI BASE⁷

Quando si lavora su un modello di formazione efficace e adeguato, per progettare attività di formazione finalizzate all'ampliamento delle conoscenze, allo sviluppo di competenze, alla ricerca di nuove forme di attività, e alla costruzione di relazioni sociali, **è fondamentale scegliere la giusta prospettiva educativa.**

In particolare, occorre prestare molta attenzione al modello generale di formazione in relazione alla tipologia delle potenziali attività formative.

I metodi da utilizzare possono essere scelti in base a molte variabili, in relazione alla formazione che si deve erogare. I corsi possono essere progettati per una sola persona, per gruppi, per un'intera impresa (o anche solo per un gruppo specifico di lavoratori). Possono essere focalizzati sulle competenze dei partecipanti ma anche su altri aspetti quali come sviluppare azioni di cooperazione, come cambiare i metodi di gestione o come cercare e creare nuove soluzioni ai problemi che si presentano. Specifici corsi di formazione possono essere implementati in diversi momenti, anche durante una "crisi" o nel caso di una nuova sfida. La tabella seguente mostra la diversa varietà di metodi possibili da utilizzare: dalla semplice consulenza (fornita da esperti sul tema), alla formazione per l'incremento delle competenze (corsi di formazione, workshop di gruppo), alle facilitazioni (il processo che accompagna un team a sviluppare le proprie soluzioni e risultati), al tutoraggio (metodo di accompagnamento individuale sulla base di una relazione docente-studente), al coaching e al mentoring (dove è richiesta molta esperienza, basata su un approccio psicologico, motivazionale, un cambiamento ispiratore). Gli ultimi tre metodi in tabella (Terapia, Auto-analisi/Riflessività, Meditazione) non sono più considerati particolarmente attinenti nel campo dello sviluppo delle attività commerciali ma sono soprattutto legati alla formazione personale per quanto riguarda la vita privata o spirituale.

5 L'ESPERIENZA DI FORGET HERITAGE: Nel progetto sono state realizzate azioni specifiche, tra cui la raccolta locale di bisogni formativi e la relativa diagnosi come base per la preparazione di piani di azione locali. Questi momenti sono stati un'importante occasione per raccogliere informazioni sugli obiettivi della futura formazione e sui metodi preferiti.

6 Si veda, ad esempio, il document "UNESCO Competency Framework" [https://en.unesco.org/sites/default/files/competency_framework_e.pdf] o "Competencies for training and development professionals" [<http://performanceandlearning.ca/ipl/wp-content/uploads/2015/10/Competencies-for-Training-and-Development.pdf>]

7 Questo paragrafo è stato preparato sulla base dell'articolo di Anna Perkowska-Klejman dal titolo "Reflective learning models" disponibile al link: http://terazniejszosc.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/TCE/2013_61_5.pdf



TABELLA 4. | MODELLI DI FORMAZIONE GENERALI

Generatività	 Coaching Mentoring	Meditazione Auto-analisi/Riflessività Terapia
Direttività	Tutoring Facilitazione Formazione (workshops) Counselling	
	Risultati misurabili	Sviluppo

Su questa base, possono quindi essere segnalate diverse tipologie per lo svolgimento delle attività di formazione realizzate su misura per un contesto locale, in funzione delle esigenze, del tempo a disposizione, degli effetti desiderati, del budget disponibile, e così via.

L'approccio generale può basarsi su un modello dell'**apprendimento riflessivo**⁸ dovuto al fatto che si concentra sull'**esperienza pratica (apprendimento d'azione)** e si focalizza principalmente **sulla riflessione intesa come la possibilità di un più ampio senso di empowerment:**

Nella formazione, il pensiero riflessivo deve essere **critico, sistematico** e **creativo**. Ad esempio, si può pensare ad un evento considerandone le fonti e il processo all'interno del quale ricade. Un'analisi critica degli eventi può persino portare a un cambiamento nella prospettiva del pensiero a riguardo e dell'empowerment.

La riflessione è l'elemento che consente **l'integrazione tra la recente conoscenza acquisita e quella esistente**, come anche **l'integrazione tra esperienza e pratica**. La riflessività è importante anche nell'insegnamento di contenuti completamente nuovi.

Il più alto livello di riflessione è determinato dalla possibilità di introdurre cambiamenti non solo nella conoscenza già esistente nei soggetti ma anche **nel loro modo di apprendere e comprendere**. Di conseguenza, nuove esperienze e idee risultano integrate e diventano parte della conoscenza umana.

Calando tutto ciò nel Modello di Formazione Transnazionale, vale la pena quindi prestare attenzione a:

- **il ruolo dell'interpretazione del patrimonio,**
- **l'importanza del networking** e della **costruzione di relazioni sociali,**
- **l'importanza di coinvolgere sia le Pubbliche Amministrazioni gli stakeholder locali nelle attività di rivitalizzazione del patrimonio culturale,** mettendo in relazione il futuro delle CCI con lo sviluppo sostenibile e l'innovazione sociale.

Per facilitarne la comprensione, in seguito vengono presentate le tre fasi di apprendimento riflessivo.

⁸ Schema semplificato dell'apprendimento riflessivo di Terry Borton in "Reach, touch, and teach: student concerns and process education".



TABELLA 5. | MODELLO DI APPRENDIMENTO RIFLESSIVO (T. BORTON⁸)

Cosa? (What?)

La prima fase dell'apprendimento riflessivo riguarda la descrizione precisa dell'esperienza che si analizza. È possibile approcciarsi con domande che iniziano con "cosa?", quali:

- Cosa è successo?
- Cosa ho fatto io?
- Cosa ho cercato di ottenerne?
- Cosa c'è stato di positivo e di negativo in questa esperienza?

Le risposte a queste domande consentono di descrivere il **livello di consapevolezza del soggetto durante l'attività analizzata**.

Quindi? (So what?)

La seconda fase riguarderà l'analisi e la valutazione di ciò che è accaduto. Il soggetto fa **conclusioni approfondite sull'evento e ragiona su cosa ci sia dietro questa esperienza**. Questo processo è strutturato su domande quali:

- Qual è la cosa più importante in ciò che è successo?
- Cosa posso imparare con questa esperienza?

E ora, cosa? (Now what?)

Nella terza e ultima fase, si possono prendere in considerazione **modi alternativi per procedere** e si può scegliere cosa fare dopo, ponendosi le seguenti domande:

- Cosa posso fare ora?
- Cosa devo fare adesso?
- Cosa posso fare dopo?
- Quali sono le conseguenze?

L'idea generale appena presentata può essere utile per la progettazione del piano di formazione. Pertanto, chi costruisce un processo di formazione per la gestione di siti storici pubblici dovrebbe essere in grado di combinare:

- **teoria** (qual è l'argomento)
- **(co) operazione** (quindi cosa dobbiamo preparare insieme)
- **pianificazione e riflessione** (cosa dobbiamo fare ora come squadra)



TABELLA 6. | CORSO DI FORMAZIONE.

Teoria – acquisire conoscenze, informazioni, analisi di buone pratiche e conoscere l'esperienza degli altri.

Co-operazione – aprire discussioni comuni, proporre soluzioni, svolgere esercitazioni e lavorare in gruppo (workshop).

Pianificazione – preparare scenari di azione e piani in base alle lezioni svolte come opportunità per riflettere su possibili soluzioni e strategie operative.

Per sintetizzare, il modello proposto fa riferimento principalmente all' **apprendimento esperienziale**⁹ e **riflessivo**¹⁰.

TABELLA 7. | CONFRONTO TRA I MODELLI DI KOLB E DI SCHON

Il modello di Kolb e il ciclo di apprendimento esperienziale	Il modello di Schon e la riflessione nel corso dell'azione o sull'azione
<p>Esperienza concreta (fare/avere un'esperienza)</p> <p>Osservazione riflessiva (rivedere/riflettere sull'esperienza)</p> <p>Concettualizzazione astratta (conclusione/apprendimento dall'esperienza)</p> <p>Sperimentazione attiva (pianificazione/prova di ciò che hai imparato)</p>	<p>Riflessione nel corso dell'azione (mentre l'evento sta accadendo):</p> <p>come il professionista esegue un'azione e in che modo tale azione genera un effetto sulla situazione, consentendogli di avere un feedback per riaffermare, modificare o riformulare il suo approccio e continuare la sua azione con eventuali modifiche.</p> <p>Riflessione sull'azione (dopo l'evento):</p> <p>può essere fatta solo dopo la conclusione dell'azione. È un'attività di ricostruzione di un'esperienza, basata sui ricordi. In particolare, si tratta di uno sforzo a tornare indietro nell'esperienza, esplorare la memoria, recuperarne i ricordi per esprimere e organizzarne gli elementi frammentati con lo scopo di capire cosa è successo e impararne lezioni.</p>

⁹ Kolb, D.A. (1984): Experiential learning: experience as the source of learning and development.

¹⁰ Schön, D. (1983). Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale



2.2. FORMAZIONE DEL SETTORE CULTURALE E CREATIVO NELL'AMBITO DEL PATRIMONIO STORICO PUBBLICO

Il Modello di Formazione Transnazionale tiene conto non solo dei processi educativi ma anche dello scopo delle attività per le quali è necessaria formazione, ossia la gestione dei beni culturali e storici del patrimonio. In generale, queste attività combinano tre principali questioni:

1. **l'esistenza di luoghi** in un dato ambiente che richiedono processi di rivitalizzazione (sociale e infrastrutturale);
2. la **volontà** di valorizzare il patrimonio culturale **creando il potenziale per un cambiamento attraverso lo sviluppo di nuove iniziative;**
3. **l'attenzione su uno sviluppo che integri le esigenze dei beneficiari** (artisti, artigiani, start-up e comunità locali) con le sfide di chi gestisce il patrimonio culturale pubblico.

Un approccio simile implica tre principali sfide per i destinatari della formazione (per cui la formazione stessa dovrebbe fornire alcuni consigli su come affrontarle), quali:

1. **l'interpretazione del patrimonio** come risorsa per l'area circostante, la sua storia, la tradizione, le interrelazioni, possibilità di interpretazione e riuso;
2. la **capacità nella creazione di un'iniziativa**, una transizione da idee, volontà, progetti e relazioni esistenti a un'impresa orientata a specifici obiettivi, professionalmente organizzata e pianificata;
3. la **sinergia tra le esigenze e le sfide di chi gestisce il bene**, come adattare il bene alle nuove esigenze, come mantenere la sua "redditività", come soddisfare tutti i requisiti legati alla sua storicità, come assegnare nuove funzioni al bene e come relazionarlo in modo permanente all'ambiente circostante e agli utenti e, di conseguenza, come trovare un luogo con potenziale di sviluppo, pubblico (audience) ed energia che attragga partner e pubblico.



3. IL MODELLO DI FORMAZIONE TRANSNAZIONALE

3.1. LE PREMESSE DEL MODELLO DI FORMAZIONE TRANSNAZIONALE

Prima di usare e applicare questo Modello di Formazione, è importante sottolineare che il suo approccio si basa su quattro principali presupposti.

TABELLA 8. | I PRINCIPALI PRESUPPOSTI DEL MODELLO DI FORMAZIONE TRANSNAZIONALE.

1. Base teorica: il modello di apprendimento riflessivo.

Le basi teoriche di questo modello sono legate al problema **dell'apprendimento in azione e alle opportunità di apprendimento basate sulla propria esperienza.**

Il piano di formazione, quindi, dovrebbe essere sviluppato in relazione a progetti di valorizzazione di siti storici specifici, pensati per specifici gruppi.

Apprendimento nel corso dell'azione o sull'azione

Relativo a un'attività specifica, ad es. la possibilità di sperimentare.

Riflessione

Lasciare spazio all'analisi critica e cambiare la prospettiva del proprio pensiero, responsabilizzare i partecipanti.

Combinare teoria, (co)operazione e collaborazione, pianificazione e riflessione.

- Apprendere la teoria (la base per la prassi).
- Apprendere l'azione (formazione all'interno dell'attività del progetto).
- Sfruttare l'esperienza di altre persone e condividere le conoscenze all'interno del team.
- Pianificare le attività basate sulla riflessione e l'esperienza acquisite durante e dopo le attività

2. Regole trasversali per la realizzazione delle attività di formazione.

L'obiettivo principale della valorizzazione dei siti storici della cooperazione pubblica privata dovrebbe essere sempre chiaro e ben presente.

Problemi pratici legati alla rivitalizzazione (beni del patrimonio, area urbana come sfida nel contesto sociale, culturale ed economico).

Laboratorio di cambiamenti sociali e tecnologici (un aspetto chiave dell'innovazione di fronte a cambiamenti civili, tecnologici, sociali e culturali).

Responsabilizzazione (motivare a diventare indipendenti e a sviluppare progetti e idee liberi).

Idee in azione (esercitare la capacità di trasformare nuove idee in soluzioni, prodotti, servizi e spazi nuovi o rivitalizzati).



TABELLA 8. | I PRINCIPALI ÈRESUPPOSTI DEL MODELLO DI FORMAZIONE TRANSNAZIONALE.

3. Partecipanti alle sessioni formative.

Le attività di formazione devono essere organizzate concentrandosi sulla **cooperazione** tra i principali gruppi di stakeholder per sfruttarne **differenze** e **potenzialità di cambiamento**, intrinseco nella collaborazione di persone di diversi settori.

La progettazione delle attività di formazione si deve concentrare sulla partecipazione simultanea di tutti i gruppi di destinatari: responsabili decisionali e funzionari del settore pubblico, i gestori dei siti storici pubblici (coordinatori diretti) e le CCI.

4. Proposta delle principali tematiche da considerare nelle sessioni formative finalizzate allo sviluppo di competenze per la gestione dei siti culturali.

Vengono qui indicati alcuni settori-chiave in cui la formazione può essere particolarmente importante nell'ambito della cooperazione pubblico-privata nella valorizzazione dei siti storici, sottolineando l'importanza della valutazione dei bisogni formativi locali attraverso attività di partecipazione e di successiva diagnosi. Il Modello di Formazione Transnazionale indica in quali settori vale la pena individuare specifiche esigenze formative.

Interpretazione e valorizzazione del patrimonio (uso delle risorse del patrimonio: il riutilizzo).

Creazione di reti e costruzione delle relazioni sociali (l'importanza del processo di gruppo e della cooperazione).

Coinvolgimento degli utenti e degli stakeholder nelle attività di rivitalizzazione (costruire connessioni tra una determinata struttura, il suo programma e l'ambiente sociale).

Sviluppo sostenibile e innovazioni sociali (la ricerca di nuove forme di attività economica e vita sociale - gli obiettivi dell'Agenda 2030).

Metodo Design Thinking (progettazione di prodotti e servizi).

Metodo Business Model Canvas (analisi del modello di business).

Metodo di Audience Development/ Visitor Experience/animazione sociale (costruzione di relazioni sociali, creazione di pubblico).

Metodo di previsione (analisi strategica).

Metodo Placemaking (progettazione dello spazio pubblico).

Inoltre, le attività di formazione dovrebbero essere implementate in base a tre principali ipotesi:

- devono includere una componente caratterizzata da **collaborazioni e workshop**, con lo scopo di risolvere problemi pratici identificati all'interno singole città, con la partecipazione di formatori esterni e persone che possono essere considerate localmente come esperte con una vasta esperienza pratica;
- devono contenere una **componente caratterizzata da una maniera dinamica di trasferire le conoscenze** sotto forma di casi di studio, workshop pratici, presentazioni di ispirazione e tavole rotonde in piccoli gruppi di lavoro;
- devono contenere una componente **partecipativa, relativa alla progettazione di politiche culturali urbane nel campo della rivitalizzazione del patrimonio, aperta a tutti gli stakeholder**. Questo consente di promuovere ampiamente le informazioni sulle tematiche della valorizzazione del patrimonio e attrarre persone interessate al tema che vogliono cercare nuove opportunità legate all'utilizzo di siti storici abbandonati per sviluppare le proprie attività (CCI, associazioni, organizzazioni sociali).



3.2. BENEFICIARI

I principali beneficiari coinvolti nel tema della gestione di siti storici pubblici, sono tre diversi gruppi che affrontano sfide differenti ma interconnesse.

TABELLA 9. | GRUPPI DI BENEFICIARI E LE LORO SFIDE.

Beneficiari	Compiti e sfide
<p>Staff Pubblica Amministrazione Creano soluzioni e gestiscono programmi dedicati alla rivitalizzazione dei siti storici abbandonati attraverso la cooperazione con le CCI.</p>	<p>Compito Progettare e implementare soluzioni efficienti e adeguate (programmi). Costruire partnership efficaci ed efficienti con imprese, istituzioni e organizzazioni e creare una struttura efficace preparata per attuare i progetti.</p> <p>Sfida Come creare il potenziale di sviluppo?</p>
<p>Gestori dei siti storici Gestiscono e siti storici e li valorizzano attraverso la loro attività, creando nuove funzioni per i beni culturali abbandonati.</p>	<p>Compito Gestione dei siti storici pubblici.</p> <p>Sfida Come creare business?</p> <p>Compito Creare una strategia specifica del sito, un piano aziendale e la possibilità di cooperazione con partner commerciali solidi e ben preparati o start-up altamente creative.</p> <p>Sfida Come creare un network di cooperazione?</p>
<p>CCI Potrebbero essere interessate a implementare la loro attività in un sito storico e diventare potenziali/futuri manager.</p>	<p>Compito Affittare uno spazio all'interno di un sito del patrimonio per aumentare il proprio potenziale sul mercato, creare opportunità di sviluppo delle proprie attività, il proprio marchio e il riconoscimento a livello cittadino.</p> <p>Sfida Come rivitalizzare lo spazio, attrarre pubblico e utenti?</p> <p>Compito Futuri gestori di siti storici pubblici.</p>

È necessario sottolineare che rivolgersi a **diversi gruppi di beneficiari è la sfida più grande quando si progetta un piano di formazione**: questo perché i diversi soggetti hanno bisogno di approcci diversi, parlano "lingue" diverse e, naturalmente, di modalità di formazione diverse. Tuttavia, d'altra parte, per costruire qualcosa insieme hanno anche bisogno di un momento comune, di un "linguaggio" comune e devono poter condividere un approccio comune. Questa è la questione: come poter creare un approccio comune e tre percorsi specifici per tre diversi gruppi?



3.3. FASI DI ATTUAZIONI E PRINCIPALI ATTIVITÀ

Per preparare, attuare e gestire in modo efficiente un'attività di formazione, è necessario identificare e stabilire vari step, la cui corretta implementazione consentirà di raggiungere in maniera efficace gli obiettivi di formazione stabiliti.

- **Aspettative iniziali**

In questa fase si devono raccogliere e elencare le ipotesi iniziali su aspettative, sfide e obiettivi, così come la descrizione dello scenario preparata in termini, ad esempio, di partecipanti, localizzazione, possibili ostacoli, sfide e processi.

[Suggerimento: preparare un breve testo per i formatori con sfide, tempistica, budget, elenco dei partecipanti, obiettivi importanti per l'organizzazione].

- **L'identificazione e l'analisi dei fabbisogni formativi**

Dopo la definizione delle ipotesi, sarà necessario passare alla diagnosi metodica dei fabbisogni formativi dei vari gruppi di potenziali beneficiari. Si possono utilizzare metodologie e/o strumenti utili quali interviste, focus group, workshop e momenti di osservazione e analisi dei processi e delle attività.

[Suggerimento: per realizzare un'analisi dei bisogni formativi si può usare un metodo basato su strumenti quali interviste di gruppo e questionari: il primo per consentire il riconoscimento delle esigenze di formazione e la selezione di questioni chiave; il secondo per permettere di dettagliare i problemi e individuare soluzioni di formazione specifiche basate sui pareri di tutti gli individui.

Durante i gruppi di lavoro, possono essere poste domande quali.

- Descrivi il tuo lavoro, il tuo progetto, la tua sfida, la tua mansione.
- Quali sono i punti di forza più importanti della tua organizzazione all'interno di quel progetto o di quella attività?
- Quali sono le principali sfide che devi affrontare nel tuo lavoro o nel tuo progetto?
- Per favore, suggerire alcune soluzioni di possibile formazione necessaria per le sfide che hai menzionato.
- Secondo te qual è il modo migliore di condividere la conoscenza o esperienza con gli altri?
- Hai qualche esperienza, conoscenza, esperienza che vorresti condividere con altri stakeholder?
- Descrivi le tue esperienze (positive o negative); secondo te, qual è l'aspetto più importante per un progetto di formazione perfetto?
- Quali sono le migliori motivazioni per chi inizia una collaborazione pubblico-privata? Qual è la "chiave"?



- **Definizione degli obiettivi di allenamento**

La fase successiva riguarda la selezione e la definizione dei risultati attesi: cosa si suppone possano produrre, quali cambiamenti introdurre, quali ostacoli superare e a quali sfide rispondere.

[Suggerimento: preparare un elenco di obiettivi comuni e uno di obiettivi specifici per i tre gruppi target, che descrivano ciò che partecipanti impareranno (conoscenza), ciò che dovrebbero essere in grado di fare (abilità) e come potranno agire al meglio (pianificazione e cooperazione) dopo aver completato la formazione.]

- **Progettazione della formazione**

Dopo la definizione degli obiettivi sarà necessario scegliere specifici metodi e soluzioni formativi per sviluppare un adeguato piano di formazione e adottare scenari per tutti i moduli sulla base dei contenuti, delle preferenze emerse e della dimensione del pubblico.

[Suggerimento: utilizzare un modello per tutte le sessioni che includano tutte le informazioni principali: gli obiettivi della sessione, metodi di formazione, materiali e scenari, elenco dei partecipanti, durata, rischi e sfide, ecc.]

- **Realizzazione della formazione**

A questo punto, le sessioni formative progettate e pianificate saranno effettuate, integrando tutti quei cambiamenti emersi dall'analisi del processo (la formazione è un processo dinamico ed è fondamentale essere preparati ai cambiamenti e alle attività extra).

- **Reportistica**

Monitorare lo sviluppo delle sessioni di formazione implementate è fondamentale per poter avere un rapido riscontro sugli esiti e sui risultati sui partecipanti. Il passo successivo è quindi quello della valutazione del processo di formazione, che può essere fatto attraverso questionari consegnati attraverso copie cartacee o via mail, immediatamente dopo le sessioni, interviste o discutendo direttamente in gruppo sui risultati della formazione. Metodi e strumenti dipendono dalle esigenze e dalle richieste in quel momento (come preparare il prossimo modulo, come regolare la sovvenzione del progetto, ecc.).

I risultati saranno poi raccolti e verrà elaborato un report che descriverà i risultati diretti e la valutazione più generale della formazione.

[Suggerimento: confrontare diversi punti di vista: partecipanti, formatori e altri soggetti coinvolti. C'è differenza tra la il momento immediatamente dopo un momento formativo (commenti diretti sulle sessioni) e i suoi effetti a lungo termine (cambiamenti provocati dalla formazione - difficili da quantificare e descrivere subito dopo le sessioni)].

- **Revisione ex post - l'analisi e la valutazione dell'intero processo formativo (si può tenere conto anche della preparazione di ulteriore reportistica).**

Si tratta di attività di ricerca meno formalizzate, focalizzate sulla revisione dei risultati a lungo termine per valutare i seguenti aspetti.

- Sono stati raggiunti gli obiettivi attesi o eventuali altri cambiamenti inaspettati?
- Come possiamo migliorare in futuro?
- Quale possono essere i prossimi passi?

[Suggerimento: questa attività può essere fruttuosa nel caso di ulteriori sessioni di formazione, in progetti di formazione a lungo termine, ecc.]



3.4. METODI DI LAVORO CON GRUPPI DI FORMAZIONE

Esistono varie soluzioni e diverse opzioni di formazione che possono essere applicate per portare a termine un progetto di formazione, tenendo conto che ogni sessione formativa può essere caratterizzata da diversi metodi, dinamiche e livello di coinvolgimento richiesto.

Per quanto riguarda i format, questi dipendono fortemente da come si vuole realizzare la formazione: esistono infatti format più adatti ad un mero trasferimento delle conoscenze mentre altri funzionano invece meglio per un coinvolgimento dei partecipanti, altri sono più efficaci nello sviluppo della cooperazione o nella motivazione ai cambiamenti. Di seguito, vengono riportati vari format possibili, insieme alla relativa offerta formativa.

- **Trasferimento della conoscenza**

Il trasferimento diretto delle conoscenze è utile in caso di una introduzione ad un argomento o di una preparazione generale ad una specifica sfida o problema. Lo scopo è quello di accrescere la conoscenza dei partecipanti dando fornendo una panoramica sui problemi.

Modalità

- Lezioni, mini-lezioni, dialoghi e presentazioni
- Apprendimento da documentazione, materiali e pubblicazioni
- Organizzazione di e-learning con test con domande a scelta multipla
- Visite di studio presso partner e leader
- Dimostrazioni

- **Coinvolgimento dei partecipanti**

I corsi di formazione incentrati sull'agevolazione e il lavoro di gruppo attraverso l'uso di elementi generativi dovrebbero essere dedicati a persone che hanno maggiormente bisogno di sviluppare le loro attività con una forte cooperazione con altri soggetti, quando gli obiettivi includono la costruzione di una squadra o anche quando la formazione stessa è finalizzata all'avvio di un progetto o di una impresa (rafforzamento del team, motivazione all'azione e partecipazione).

Modalità

- Discussione in sottogruppi, mini-seminari e dibattiti, brainstorming
- Workshop pratici (esercizi basati su scenari)
- Presentazioni di buone pratiche
- Giochi di simulazione
- Analisi caso-studio

- **Iniziazione dei processi di cambiamento**

Processi di aumento delle abilità focalizzato sulla riflessione in relazione diretta con le attività implementate e i processi di progetto (riflessione nel corso o sull'azione) si possono utilizzare quando si ha a che fare con professionisti o più soggetti individui coinvolti insieme in un'impresa. Questo approccio può essere utilizzato anche nel caso in cui ai partecipanti alla formazione sia richiesto di proporre autonomamente soluzioni e idee, sulla base di attività formativa da parte di un istruttore (coach, mentor o facilitatore).



Modalità

- Preparazione formativa insieme ai partecipanti, compresa la definizione degli obiettivi di allenamento, nonché la preparazione con il formatore e la realizzazione stessa della formazione da parte degli studenti
- Sessioni per condividere conoscenze e di buone pratiche
- Moderato lavoro di squadra - attività di ricerca soluzione (collaborazione)
- Formazione interpersonale
- Esamina "prima dell'azione" e Esamina "dopo l'azione", ovvero l'analisi del lavoro di gruppo prima e dopo aver completato un'attività o un progetto
- Coaching e tutoraggio

Per selezionare le modalità più adatte per svolgere un'adeguata attività di formazione o facilitazione, a seconda delle situazioni, dello scopo e degli obiettivi, è necessario rispondere alle seguenti domande:

- Quali sono le condizioni di formazione? Qual è l'ambiente e il contesto?
- Chi sono i membri del gruppo di formazione?
- Quante persone parteciperanno?
- È un gruppo omogeneo o diversificato per quanto riguarda i bisogni di formazione, le competenze o le mansioni svolte?
- Quali risorse sono disponibili? Quale esperienza, buone pratiche o supporto si possono usare?
- Quali sono le caratteristiche del contenuto della formazione? È a livello iniziale (questioni generali) o avanzato (problemi legati a competenze specifiche di un determinato campo, ambiente o situazione)?
- Chi è il pubblico?
- Quante e quali lingue si devono parlare?
- Di quanto tempo c'è bisogno?

SUGGERIMENTI

Nella scelta del metodo di formazione appropriato per una determinata situazione, dovrebbero essere evidenziati alcuni punti-chiave nell'approccio con studenti adulti:

- sono autonomi e hanno le loro aspettative,
- arrivano al momento della formazione con molteplici conoscenze, esperienze, presunzioni e credenze raccolte durante l'intero periodo della loro vita,
- sono molto orientati al raggiungimento degli obiettivi,
- e di solito hanno molta fretta di raggiungerli,
- vogliono che la formazione sia pertinente,
- vogliono che la formazione sia in linea con le loro mansioni,
- molto spesso hanno una esperienza negativa riguardo le precedenti attività di formazione,
- vogliono essere e sentirsi rispettati.



Un altro punto importante da considerare è la valutazione di tali metodi e la raccolta di feedback da parte dei partecipanti per poter comprendere il livello di soddisfazione e di apprendimento; tutto ciò richiede quindi anche di sviluppare adeguati strumenti e procedure che corrispondano alle caratteristiche della formazione.

La valutazione è un processo per verificare se la formazione ha raggiunto il suo scopo, cioè gli obiettivi che inizialmente sono stati assunti. Pertanto una buona valutazione inizia esaminando i bisogni e determinando il motivo per cui si sta conducendo una specifica formazione.

Subito dopo è però fondamentale uno sviluppo e un'aggiornamento del sistema di formazione: un'adeguata valutazione è quindi la chiave per padroneggiare l'erogazione della formazione. In seguito vengono proposti alcuni problemi e domande principali per poter valutare al meglio la propria formazione.

TABLE 10. | PUNTI PRINCIPALI NELLA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

La reazione dei partecipanti alla formazione	<ul style="list-style-type: none"> • In che modo i partecipanti possono valutare la formazione? • È stata erogata in modo efficiente? • Qual è l'opinione dei partecipanti riguardo ai formatori? • Come valutano l'utilità della formazione? • Punti di forza e debolezza della formazione.
Risultati della formazione: conoscenze e abilità (competenze acquisite)	<ul style="list-style-type: none"> • Quali conoscenze e abilità sono state acquisite? • I partecipanti alla formazione valutano positivamente la dimensione pratica della formazione in termini di compiti, sfide e attività pianificate?
Valutazione dell'implementazione delle competenze acquisite (risultati in azione)	<ul style="list-style-type: none"> • I partecipanti usano le competenze acquisite durante la formazione nelle loro attività pratiche?
Valutazione del formatore	<ul style="list-style-type: none"> • Quali modifiche possono essere apportate al programma formativo? • Quali sono state delle buone soluzioni e cosa invece si è rivelato inefficace o problematico? • Qual è l'opinione del formatore sul gruppo di partecipanti?

Sulla base dei risultati della diagnosi, è possibile preparare un modello di attività di formazione che risponda alle diverse sfide e obiettivi.



3.5. SESSIONI FORMATIVE – ALCUNI ESEMPI

In seguito viene proposto un esempio di corso di formazione rivolto a gestori di siti culturali pubblici e CCI, suggerendo anche alcuni argomenti introduttivi, in base al pubblico.

TABLE 11. | ARGOMENTI INTRODUTTIVI

<p>Sessione congiunta per i tre gruppi di partecipanti.</p> <p>Politiche urbane nell'ambito della rivitalizzazione e dello sviluppo delle CCI (gestione strategica) e il problema della burocrazia in fase di inizio attività (gestione di progetti interdisciplinari che richiedono nuove soluzioni con un ampio partenariato).</p> <p>Come avviare le attività finalizzate alla creazione delle partnership pubblico-privato (e sociale)?</p>	
<p>Argomento specifico per gestori di siti storici e i funzionari pubblici:</p> <p>Gestione e raccolta fondi per attività che combinino la protezione del patrimonio culturale e lo sviluppo delle CCI.</p>	<p>Argomento specifico per le CCI:</p> <p>Preparazione di piani e strategie aziendali basati sul patrimonio culturale e l'opportunità di innovazione sociale/ tecnologica.</p>
<p>La valorizzazione del patrimonio culturale pubblico attraverso il coinvolgimento delle CCI (documentazione progetto Forget Heritage) in scenari locali (come preparare un progetto, come raccogliere fondi).</p>	

In seguito, le sessioni di formazione potrebbero seguire **due potenziali percorsi**:

TABLE 12. | SESSIONI FORMATIVE

<p>Un percorso di mentoring - facilitazione</p> <p>Obiettivo: attività di supporto connesse all'attuazione di un progetto specifico per un gruppo specifico (non troppo grande) di coordinatori e realizzatori che necessitano di supporto concettuale e metodologico.</p> <p>Formatori: persone con esperienza pratica, preferibilmente leader più esperti di progetti simili e avanzati in altre realtà (a livello europeo).</p> <p>Formazione e workshop: programma e argomenti non strettamente definiti, basati sui problemi e le sfide attuali e in corso.</p>
<p>Un percorso di networking e formazione per gli stakeholder locali</p> <p>Obiettivo: incoraggiare la cooperazione e sviluppare le competenze sul Manuale di Gestione.</p> <p>Formatori: persone in grado di stabilire i bisogni formativi percepiti durante la formazione, in grado di avviare e facilitare processi di gruppo tra le persone in cerca di opportunità di collaborazione o cooperazione.</p>



Un esempio di un programma formativo potrebbe essere:

TABLE 13. ESEMPIO DI UN PROGRAMMA FORMATIVO	
<p>1° giorno di sessioni formative Amministrazione pubblica e gestori di siti storici pubblici</p>	<p>Sessione 1 Incontro con i formatori, coordinatori ed esperti (combinando attività, progetto, programma di formazione).</p> <p>Sessione 2 Creazione e gestione di programmi cittadini integrati, finalizzati alla rivitalizzazione sociale, alla protezione del patrimonio, allo sviluppo dell'imprenditorialità delle CCI.</p>
<p>2° giorno di sessioni formative Gruppi locali di iniziativa e gruppi più ampi di persone coinvolte nella cooperazione pubblica privata per la gestione di strutture storiche pubbliche, soggetti che vogliono approfondire la loro conoscenza sul nel tema</p>	<p>Sessione 3 Una lezione/dibattito in apertura tenuta da un noto esperto.</p> <p>Sessione 4 Momento libero di discussione: la valorizzazione del patrimonio culturale attraverso l'utilizzo nel settore culturale e creativo contemporaneo.</p> <p>Sessioni parallele 5 e 6 Un seminario con il metodo del Design Thinking, legato allo sviluppo delle principali problematiche relative alla cooperazione pubblico-privata per la gestione di strutture storiche pubbliche/workshop sul Placemaking durante la preparazione delle attività.</p> <p>Sessione 7 Analisi di gruppo di buone pratiche con ospiti esperti (analisi di progetti locali, analisi di pratiche esterne).</p> <p>Sessione 8 Gestione dei beni del patrimonio culturale: una sessione di formazione per un gruppo di coordinatori responsabili nella cooperazione pubblica privata per la gestione di progetti di strutture storiche e di stakeholder (amministrazione pubblica, istituzioni ambientali e partner).</p>
<p>3° giorno di sessioni formative Soggetti e organizzazioni specifici che desiderano incrementare la propria conoscenza sullo sviluppo e sulle attività delle CCI nell'ambito del patrimonio culturale come risorsa</p>	<p>Sessioni parallele 9 e 10 Incubazione di una nuova impresa, supporto per principianti, empowerment di iniziative, modelli e piani aziendali e per la costruzione di una strategia di avvio di un'attività imprenditoriale.</p> <p>Sessioni parallele 11 e 12 Sviluppo di prodotti attraverso l'utilizzo del patrimonio culturale inteso come risorsa; promozione e marketing di una nuova sede (ad es. un centro creativo, fab-lab, centro d'arte o cultura).</p>



3.6. L'ESPERIENZA DI FORGET HERITAGE: IL TRANSNATIONAL REPORT ON COMMON TRAINING NEEDS – I PRINCIPALI RISULTATI¹¹

Nell'ambito dell'esperienza del progetto Forget Heritage è stato possibile implementare nove diverse diagnosi locali sui bisogni formativi della Pubblica Amministrazione e degli operatori delle CCI, realizzate da nove partner del progetto.

Questo documento riporta alcune questioni fondamentali per realizzare corsi di formazione che possono essere erogati quando si progettano soluzioni specifiche per la valorizzazione del patrimonio storico e culturale pubblico attraverso collaborazioni pubblico-private.

I soggetti coinvolti nella raccolta dei bisogni formativi hanno indicato che, ai fini del progetto, i corsi di formazione chiave devono essere **pratici**, e realizzati con **forme dinamiche** incentrate sulla loro **utilità** e **intenzionalità nell'avvio di un compito o di un progetto nell'ambito della valorizzazione dei beni patrimoniali non utilizzati**. Per questo motivo, un importante vantaggio da sfruttare nell'ambito della formazione è il **networking**, ossia la capacità di coinvolgere persone e organizzazioni nelle sfide del progetto.

Pertanto, la formazione all'interno del progetto Forget Heritage sarà dedicata congiuntamente a tutti i gruppi di soggetti interessati, in modo da poter condividere e venire a conoscenza di diverse prospettive, requisiti e ambienti organizzativi.

I principali bisogni formativi di Forget Heritage identificati sono stati:

- modelli di business, piani aziendali, start-up di attività imprenditoriali;
- conoscenza della legislazione e degli aspetti giuridici del funzionamento delle organizzazioni non governative;
- raccolta fondi, finanziamento di attività culturali;
- incubazione di nuova impresa, supporto per i principianti e empowerment delle iniziative;
- comunicazione, marketing nella cultura, pubbliche relazioni, patrocinii, nuovi media e social media;
- gestione dei beni del patrimonio culturale;
- vincoli legali nella gestione di un sito del patrimonio culturale;
- networking, lavoro in partnership, modelli di gestione non gerarchici, modelli di progettazione e di network;
- responsabilità e gestione dei progetti nella pubblica amministrazione;
- gestione delle risorse umane (assunzione di specialisti), team building;
- gestione e sviluppo nel settore del turismo e del patrimonio culturale (percorsi culturali, festival culturali e altri prodotti del turismo culturale).

¹¹ File downloadable at www.forgetheritage.eu

MODELLO TRANSNAZIONALE DI FORMAZIONE

