



# EUHeritage.

Skills for promotion,  
valorisation, exploitation, mediation and  
interpretation of European Cultural Heritage

## EUheritage Handbook



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

<b>Contratto no.:</b>	Progetto numero: 601073-EPP-1-2018-1-IT EPPKA2-SSA
<b>Acronimo progetto:</b>	EUHERIT
<b>Work package no.:</b>	4.
<b>Deliverable nome:</b>	Users Handbook
<b>Deliverable no.:</b>	4.4
<b>Livello di distribuzione:</b>	Confidential
<b>Mese contrattuale di presentazione (della 1<sup>a</sup> versione):</b>	M23 [Versione finale]
<b>Reale mese di presentazione (della 1<sup>a</sup> versione):</b>	M14 [Versione di bozza].
<b>Data di presentazione di questa versione:</b>	
<b>Versione no.:</b>	
<b>Numero di pagine:</b>	
<b>Partner di progetto responsabile:</b>	Fondazione Fitzcarraldo
<b>Autori (nomi/partner organizzatore):</b>	Emanuela Gasca, Alberto Gulli, Elettra Zuliani (Fondazione Fitzcarraldo), Concha Maza, Ana B. Santos (La Cultora), Noel Buttigieg, Marie Avellino, Karsten Xuereb (University of Malta), Lorenz Potthast (M2C), Isabel Verdet (ENCACT), Raluca Capota (NIRCT), Emmanuele Curti, Paolo Montemurro, Raffaele Vitulli (Matera Hub), Panagiota Polymeropoulou (Hellenic Open University)

## 1. Struttura European Training Programme

<b>Modulo 1</b>	<b>Patrimonio culturale e turismo esperienziale per lo sviluppo locale</b> <i>Content Curator: Fondazione Fitzcarraldo</i>
<b>UNIT 1.1</b>	<b>Il patrimonio culturale</b>
S.U. 1.1.1	Il patrimonio culturale: principali dimensioni e possibili interpretazioni
S.U. 1.1.2	Il quadro recente di riferimento
S.U. 1.1.3	Il ruolo della cultura negli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs)
<b>UNIT 1.2</b>	<b>Dal turismo culturale al turismo esperienziale</b>
S.U. 1.2.1	Turismo culturale, tendenze e principali elementi
S.U. 1.2.2	Nuovo paradigma verso il turismo esperienziale: il "Experience Cycle"
S.U. 1.2.3	Turismo esperienziale: nuovi prodotti ed esperienze per i beneficiari
<b>UNIT 1.3</b>	<b>Nuove dimensioni del patrimonio culturale e del turismo negli scenari recenti</b>
S.U. 1.3.1	Turismo esperienziale e nuove dimensioni del turismo post-COVID
S.U. 1.3.2	Casi studio e nuove frontiere del patrimonio culturale e del turismo per il benessere delle comunità
S.U. 1.3.3	Il ruolo delle comunità temporanee nei nuovi scenari
<b>UNIT 1.4</b>	<b>Stakeholder e sviluppo locale</b>
S.U. 1.4.1	Il ruolo degli stakeholder per lo sviluppo locale
S.U. 1.4.2	Il piano di gestione degli stakeholder
S.U. 1.4.3	Gli stakeholder nello sviluppo dell'esperienza: la testimonianza delle buone pratiche

<b>Modulo 2</b>	<b>Progettare un'esperienza innovativa per i visitatori</b> <i>Content Curator: University of Malta</i>
<b>UNIT 2.1</b>	<b>Principi di project development</b>
S.U. 2.1.1	Iniziative di pianificazione strategica: mission, vision e obiettivi dell'organizzazione
S.U. 2.1.2	Progettare progetti culturali: scopo e modalità
S.U. 2.1.3	Gestire i progetti culturali
<b>UNIT 2.2</b>	<b>Il piano di Audience Development</b>
S.U. 2.2.1	Audience Development: un'introduzione
S.U. 2.2.2	Mission, vision e ambizioni di pubblico per creare esperienze significative e coinvolgenti
S.U. 2.2.3	Obiettivi, azioni e controllo delle esperienze progettate per i visitatori
<b>UNIT 2.3</b>	<b>Segmentazione del pubblico</b>
S.U. 2.3.1	Segmenti del pubblico e personas
S.U. 2.3.2	Dati primari per progetti culturali e turistici
S.U. 2.3.3	Dati secondari per progetti culturali e turistici

<b>UNIT 2.4</b>	<b>Coinvolgere il pubblico</b>
S.U. 2.4.1	Coinvolgere il pubblico esistente nei siti del patrimonio culturale
S.U. 2.4.2	Coinvolgere un nuovo pubblico nei siti del patrimonio culturale
S.U. 2.4.3	Strumenti di sviluppo del pubblico per coinvolgere e migliorare l'esperienza dei visitatori

<b>Modulo 3</b>	<b>Strategie e strumenti digitali per il patrimonio culturale</b> <i>Content Curators: M2C (con ENCATC e NIRCT)</i>
<b>UNIT 3.1</b>	<b>Comprendere il potenziale dei dati nel contesto del patrimonio culturale</b>
S.U. 3.1.1	Comprendere l'ambiente digitale
S.U. 3.1.2	Riconoscere, valutare e formare le competenze digitali all'interno dell'organizzazione
S.U. 3.1.3	Instaurare una relazione digitale con i visitatori
<b>UNIT 3.2</b>	<b>Nuove strategie e strumenti digitali per i siti del patrimonio culturale basati sull'experience</b>
S.U. 3.2.1	Tendenze recenti e future in campo digitale
S.U. 3.2.2	Buone pratiche e casi studio
S.U. 3.2.3	Sviluppare strategie digitali
<b>UNIT 3.3</b>	<b>Marketing e comunicazione digitale per il patrimonio culturale</b>
S.U. 3.3.1	Strategie di marketing digitale
S.U. 3.3.2	Utilizzo dei blog e dei social media nella creazione dell'experience digitale
S.U. 3.3.3	Coinvolgimento degli utenti e storytelling
<b>UNIT 3.4</b>	<b>Progettare esperienze digitali online e in loco per i visitatori</b>
S.U. 3.4.1	L'esperienza digitale nell'"experience cycle"
S.U. 3.4.2	Progettare l'esperienza digitale: processi e fasi per iniziative digitali online e in loco
S.U. 3.4.3	Implementazione dell'esperienza digitale e approcci alla valutazione

<b>Modulo 4</b>	<b>L'approccio imprenditoriale al patrimonio culturale</b> <i>Content Curators: Matera Hub e Hellenic Open University</i>
<b>UNIT 4.1</b>	<b>Competenze imprenditoriali come elementi chiave per una nuova gestione del patrimonio culturale</b>
S.U. 4.1.1	Le competenze imprenditoriali all'interno del quadro di riferimento EntreComp
S.U. 4.1.2	Riconoscere, valutare e formare le competenze imprenditoriali all'interno del quadro di riferimento EntreComp
S.U. 4.1.3	Il ruolo delle politiche pubbliche nello sviluppo del potenziale imprenditoriale e di innovazione dei settori culturali e creativi
<b>UNIT 4.2</b>	<b>Imprenditorialità culturale - Che cos'è?</b>
S.U. 4.2.1	Le competenze essenziali per l'imprenditore culturale

S.U. 4.2.2	Modello teorico: come gli imprenditori sviluppano competenze sociali e culturali
S.U. 4.2.3	L'ecosistema imprenditoriale delle industrie culturali e creative
<b>UNIT 4.3</b>	<b>La gestione finanziaria del patrimonio culturale e del turismo</b>
S.U. 4.3.1	Analizzare il contesto finanziario e definire un piano finanziario sostenibile nella gestione del patrimonio culturale e del turismo
S.U. 4.3.2	Implementare una strategia di fundraising nel settore del patrimonio culturale e del turismo
S.U. 4.3.3	I diversi modelli finanziari e le strutture organizzative nel settore del patrimonio culturale e il turismo
<b>UNIT 4.4</b>	<b>Strategie imprenditoriali per una gestione innovativa del patrimonio culturale e del turismo</b>
S.U. 4.4.1	Nuovi modelli di business sostenibili per esperienze di valore nel settore del patrimonio culturale e del turismo
S.U. 4.4.2	Il 'lean management' nel patrimonio culturale e nel turismo
S.U. 4.4.3	Un approccio olistico alla gestione del patrimonio culturale e del turismo

<b>Modulo 5</b>	<b>Sostenibilità, misurazione dell'impatto e valutazione</b> <i>Content Curator: la Cultura</i>
<b>UNIT 5.1</b>	<b>Concetti intorno alla sostenibilità e alla misurazione dell'impatto</b>
S.U. 5.1.1	Il dibattito sulla sostenibilità nella cultura come visione strategica
S.U. 5.1.2	Perché è importante misurare? oltre il monitoraggio e la valutazione
S.U. 5.1.3	Il valore sociale e il glossario dei concetti
<b>UNIT 5.2</b>	<b>Approcci alla valutazione nella cultura e nel turismo</b>
S.U. 5.2.1	Approcci multidimensionali e multi-valore
S.U. 5.2.2	Sfide e opportunità per misurare la cultura
S.U. 5.2.3	Pianificare un progetto di valutazione
<b>UNIT 5.3</b>	<b>Come si può fare: misurare l'impatto dell'esperienza</b>
S.U. 5.3.1	Impact Measurement Cycle
S.U. 5.3.2	Cosa è importante valutare: output, outcome o impatti?
S.U. 5.3.3	Gestire l'impatto e la valutazione: costruire un modello su misura
<b>UNIT 5.4</b>	<b>Approcci e metodologie: sostenibilità e misurazione dell'impatto sociale nelle organizzazioni culturali</b>
S.U. 5.4.1	Misurare la sostenibilità: allineamento con gli SDGs
S.U. 5.4.2	Logica d'intervento e indicatori SMART
S.U. 5.4.3	Metodologie di monitoraggio e valutazione



## 2. I moduli

# MODULO 1 | Patrimonio culturale e turismo esperienziale per lo sviluppo locale

### Descrizione del modulo

Il modulo 1 si propone di offrire un quadro teorico sui significati e sui legami esistenti tra patrimonio culturale e turismo esperienziale. Attraverso l'analisi dei riferimenti accademici e istituzionali, delle tendenze e dei casi studio, il modulo 1 analizza anche qualche questione trasversale come, ad esempio, la gestione degli stakeholder.

L'obiettivo finale è quello di fornire gli strumenti per identificare, discutere ed elaborare le principali dimensioni e relazioni tra il patrimonio culturale e il "turismo esperienziale" in termini di sostenibilità, coinvolgimento della comunità, coinvolgimento degli stakeholder e sviluppo locale.

Una parte del modulo si occupa dei principali nuovi scenari che emergono a seguito della pandemia.

Un'altra parte del modulo è dedicata ad alcuni casi studio sulle nuove traiettorie del patrimonio culturale e del turismo esperienziale: nuovi prodotti (turismo accessibile, turismo enogastronomico), e interessanti approcci di governance che mettono in primo piano il ruolo delle arti nel miglioramento della salute e del benessere.

### Strategia didattica

- Video-lezioni;
- Contenuti testuali che includono casi studio, buone pratiche ed esempi concreti;
- Una raccolta di risorse educative aperte (OER): report, studi, articoli, documenti di policy e altri materiali per lo studio individuale;
- Bibliografia e sitografia di fonti primarie e secondarie di riferimento;
- Autovalutazione tramite quiz.

## UNITÀ 1.1 | IL PATRIMONIO CULTURALE

### Descrizione

L'obiettivo è quello di fornire ai partecipanti alcune definizioni e approcci al patrimonio culturale e la sua relazione con le comunità territoriali e culturali. Partendo dalle definizioni e di patrimonio culturale (fornite da istituzioni scientifiche e istituzionali), l'unità si concentra sugli approcci recentemente proposti a livello europeo e internazionale (per esempio, la Strategia europea del patrimonio culturale per il 21° secolo, l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, *Culture 2030 Indicators*, raccomandazioni dell'Anno europeo del patrimonio culturale, SDGs ecc.) L'obiettivo è quello di proporre un approccio che va oltre la conservazione e la salvaguardia dei monumenti, verso un processo più inclusivo che indaga le componenti fondamentali del patrimonio culturale che considera i cittadini, le comunità, gli operatori e i visitatori.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Conoscere il significato di patrimonio culturale nelle sue diverse dimensioni;
- **LOut2** Raccogliere e analizzare approcci interdisciplinari e casi studio sul patrimonio culturale;
- **LOut3** Interpretare le principali caratteristiche del patrimonio culturale legate alla sua tipologia;
- **LOut4** Riconoscere somiglianze e differenze tra diverse definizioni e interpretazioni del patrimonio culturale;
- **LOut5** Raccogliere e sviluppare narrazioni che evidenzino iniziative pubbliche e private che usano il patrimonio culturale come luogo di riflessione, scambio e creazione.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 1.1.1 - Il patrimonio culturale: principali dimensioni e possibili interpretazioni

Questa sottounità affronta le principali dimensioni del patrimonio culturale. Partendo dalle definizioni internazionali (per esempio quelle dell'UNESCO, dell'ICOM e dell'ICOMOS) e passando attraverso le riflessioni innovative proposte dalla Convenzione di Faro - innovative sia nella concezione che nelle modalità di protezione, salvaguardia e valorizzazione del patrimonio culturale - questa sottounità mira a identificare gli aspetti principali del patrimonio culturale in termini di elementi materiali e immateriali.

L'obiettivo è quello di individuare i principali elementi che caratterizzano il patrimonio culturale in termini di tipologia, di valori e di relazioni con le comunità culturali e territoriali.

### S.U. 1.1.2 - Il quadro recente di riferimento



Questa sottounità propone una panoramica dei più importanti e recenti rapporti, documenti e raccomandazioni nel campo del patrimonio culturale. Dalla Nuova Agenda Europea per la Cultura all'Anno Europeo del Patrimonio Culturale, dalla Strategia Europea del Patrimonio Culturale St21 all'iniziativa Capitale Europea della Cultura, questa sottounità segue le riflessioni della sottounità 1, identificando le possibili dimensioni legate al patrimonio culturale in termini di relazione con le comunità, partecipazione, governance e sviluppo locale.

#### S.U. 1.1.3 - Il ruolo della cultura negli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs)

Nel settembre 2015, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato "l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile", con diciassette ambiziosi obiettivi universali incentrati sulla qualità dell'istruzione, sulle città sostenibili, sul rispetto dell'ambiente, sulla crescita economica, sul consumo sostenibile, sulle società pacifiche e inclusive, sulla parità di genere e sulla sicurezza alimentare.

La cultura ha un ruolo cruciale negli SDGs: in qualche modo la cultura rientra in tutti gli obiettivi, sia direttamente (la cultura come motore dello sviluppo sostenibile) o indirettamente (la cultura come fattore scatenante), come descritto in diverse pubblicazioni rilasciate dopo l'adozione degli SDGs. Allo stesso tempo, i diritti culturali, il patrimonio, la diversità e la creatività sono componenti fondamentali dello sviluppo umano e sostenibile. In relazione a questo tema, la sottounità si concentra in particolare sugli SDG n. 4, 8, 11 e 13.

Saranno presi in considerazione anche gli indicatori del documento *Culture 2030* sviluppati dall'UNESCO.

### UNITÀ 1.2 | DAL TURISMO CULTURALE AL TURISMO ESPERIENZIALE

#### Descrizione

Lasciare il luogo di residenza abituale per raggiungere le attrazioni culturali è sempre più legato al desiderio di vivere nuove esperienze. Questa esperienza inizia prima ancora dell'arrivo alla destinazione e finisce nella fase successiva alla visita, nel momento dei ricordi e nella pianificazione di visite future. L'unità introduce la relazione tra patrimonio culturale e turismo, descrivendo l'evoluzione del fenomeno turistico verso il concetto di esperienza. Combinando le teorie dell'economia dell'esperienza con i recenti approcci legati all'"experience tourism design" l'unità offre una panoramica delle recenti tendenze, approcci scientifici e riflessioni sull'evoluzione dal turismo culturale al turismo dell'esperienza.

#### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Conoscere gli elementi principali per l'analisi e l'interpretazione dei fenomeni turistici che riguardano il patrimonio culturale;

- **LOut2** Conoscere e richiamare il quadro delle definizioni/interpretazioni/tendenze del turismo culturale, esaminando dati autorevoli e scientifici e fonti secondarie;
- **LOut3** Interpretare il fenomeno turistico come esperienza territoriale che coniuga i bisogni del visitatore e i valori della destinazione;
- **LOut4** Riconoscere e interpretare un processo di progettazione e gestione del turismo esperienziale;
- **LOut5** Discutere sui diversi prodotti turistici individuando le tendenze e i valori più importanti;
- **LOut6** Conoscere e raccogliere diversi approcci utili alla creazione di attività turistiche che incorporino i beni del patrimonio e il know-how locale;
- **LOut7** Sviluppare esperienze di patrimonio che combinino diverse forme di espressione culturale (danza, musica, abilità tradizionali o nuove, gastronomia, ecc.) e che facciano appello a diversi lati della natura umana (sensi, sentimenti, conoscenze).

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 1.2.1 - Turismo culturale, tendenze e principali elementi

Questa prima sottounità ha lo scopo di introdurre il tema del turismo, partendo da una breve panoramica delle principali definizioni fino a identificare gli aspetti più importanti del turismo culturale in termini di dimensioni e tendenze primarie.

Si affronteranno anche le componenti di gestione del turismo in relazione al processo di scelta della destinazione.

Una parte finale sarà dedicata ai casi studio utilizzati come esempi di turismo culturale nei luoghi del patrimonio nazionale.

In questa sottounità, ci si concentra anche sui dati e sulle fonti secondarie per l'analisi e l'interpretazione del fenomeno.

### S.U. 1.2.2 - Nuovo paradigma verso il turismo esperienziale: il "Experience Cycle"

Riprendendo il tema affrontato nella precedente sottounità, questa sottounità si concentrerà sull'attuale passaggio dal concetto tradizionale di turismo culturale a quello recente che propone una possibile interpretazione legata al cosiddetto "turismo esperienziale".

Partendo dall'interpretazione data dall'economia dell'esperienza, questa sottounità analizza le principali dimensioni del turismo esperienziale relative alla domanda e all'offerta di un sistema turistico, arrivando al recente approccio dell'"Experience Cycle".

### S.U. 1.2.3 - Turismo esperienziale: nuovi prodotti ed esperienze per i beneficiari

Il turismo esperienziale rafforza il dibattito, da un lato, sui nuovi comportamenti dei visitatori nei viaggi e nella possibilità di 'vivere' una destinazione e, dall'altro lato, rafforza i legami tra le destinazioni territoriali e i prodotti turistici che potrebbero interagire per lo sviluppo del

processo turistico esperienziale. La sottounità suggerisce alcune conversazioni con esperti che stanno lavorando su questi temi, come per esempio l'enogastronomia, il turismo accessibile e il turismo lento.

## UNITÀ 1.3 | NUOVE DIMENSIONI DEL PATRIMONIO CULTURALE E DEL TURISMO NEGLI SCENARI RECENTI

### Descrizione

Dall'esperienza del lockdown e dall'evoluzione del COVID-19 nel mondo, si può supporre che il ritorno alla normalità (in qualunque modo e in qualunque misura ciò avverrà) richiederà tempo.

In questo contesto, sono necessari nuovi paradigmi di interpretazione del fenomeno culturale e turistico per ripensare ai prodotti, alla domanda, all'offerta e alle politiche di rilancio delle destinazioni e dei siti.

In particolare, l'effetto combinato delle misure di sicurezza e delle norme sanitarie nel turismo esperienziale dà luogo a un'esplosione di esperienze locali specifiche e molto differenziate in termini di inclinazioni, origini, culture e stagionalità. Questo implica una rivoluzione del modello di business sia nella catena del valore dell'offerta che nei processi della domanda turistica.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Conoscere gli elementi principali per l'analisi e l'interpretazione del fenomeno turistico in relazione agli scenari post-COVID;
- **LOut2** Richiamare il quadro delle principali tendenze guardando a dati autorevoli e scientifici e a fonti secondarie;
- **LOut3** Interpretare i nuovi paradigmi del patrimonio culturale e del turismo nel periodo post-COVID;
- **LOut4** Riconoscere e interpretare casi studio individuando possibili approcci, metodologie e strumenti da applicare anche in altri contesti;
- **LOut5** Dibattere sulle diverse dimensioni degli scenari del COVID.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 1.3.1 - Turismo esperienziale e nuove dimensioni del turismo post-COVID

Questa sottounità si concentrerà sui fenomeni emergenti dalla pandemia sul settore del turismo: dalla 'staycation' all'*under-tourism*', dalla dimensione della prossimità al turismo di valore, questa sottounità suggerisce alcune possibili riflessioni insieme a dati e informazioni statistiche che riguardano le tendenze turistiche e i nuovi scenari.

In questa sottounità si evidenzia e si studia il ruolo del turismo nel favorire la partecipazione delle comunità, nel mettere in primo piano l'esperienza dei visitatori e nello sperimentare l'uso degli strumenti digitali per superare i limiti imposti dal COVID-19.

#### S.U. 1.3.2 - Casi studio e nuove frontiere del patrimonio culturale e del turismo per il benessere delle comunità

Come sottolinea la *"United Action for Better Health in Europe"* (OMS, 2020), è importante sviluppare linee guida per migliorare la prontezza dei sistemi sanitari a rispondere alla pandemia, e a qualsiasi altra emergenza sanitaria, all'interno di un approccio assistenziale universale. In questo contesto, è essenziale riflettere, innescare e sviluppare una "intelligenza strategica" per promuovere il benessere e la salute, e combattere le disuguaglianze non solo nelle proprie comunità, ma anche in contesti territoriali e culturali volti all'accoglienza dei cittadini temporanei.

In questo quadro, la sottounità riflette sul rapporto tra patrimonio culturale, turismo e benessere in termini di potenziali contesti in cui sperimentare nuovi processi, formati e modelli in cui il benessere e la qualità della vita dei cittadini e dei visitatori siano presi in considerazione, puntando ad un empowerment degli operatori e delle comunità, anche in contesti di fragilità.

#### S.U. 1.3.3 - Il ruolo delle comunità temporanee nei nuovi scenari

Questa sottounità si concentra sul concetto di "cittadini temporanei" come approccio possibile al rapporto tra comunità e visitatori: un modo per sentirsi co-costruttori di una nuova idea di comunità in cui il focus non è più il luogo, ma le persone che danno vita al luogo stesso.

La sottounità propone un nuovo modo di guardare al fenomeno turistico (spesso percepito come un elemento sempre più invasivo e gentrificante) come parametro di una nuova socialità, sviluppata sulla capacità di convivere più dinamicamente con le continue migrazioni a cui la vita ci spinge.

### UNITÀ 1.4 | STAKEHOLDER E SVILUPPO LOCALE

#### Descrizione

I progetti strategici nella cultura e nel turismo hanno sempre più bisogno di approcci trasversali e orizzontali capaci di coinvolgere diversi settori, e processi verticali per collaborare con tutti i livelli dell'organizzazione. In questo contesto, riconoscere il valore del patrimonio culturale come forza motore di sviluppo significa agire sulla propensione delle comunità culturali, delle organizzazioni, delle destinazioni e dei siti a "creare un sistema" a livello territoriale che intrecci i vari attori locali. La sottounità propone alcuni approcci, metodologie e strumenti per coinvolgere le comunità/organizzazioni/destinazioni/siti del turismo e della cultura con un focus specifico sul piano strategico di gestione.

## Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Conoscere e utilizzare possibili approcci, metodologie e procedure per migliorare la collaborazione tra le destinazioni e gli stakeholder;
- **LOut2** Utilizzare approcci, metodologie e procedure per migliorare le relazioni tra i cittadini e gli stakeholder;
- **LOut3** Identificare e gestire gli stakeholder adottando un approccio strutturato e utilizzando semplici modelli di progetto;
- **LOut4** Sviluppare una strategia di gestione degli stakeholder;
- **LOut5** Interpretare le diverse esigenze degli stakeholder e descrivere come queste influenzano un progetto, e descrivere gli interessi divergenti di più stakeholder e le loro priorità concorrenti;
- **LOut6** Analizzare, mappare e sviluppare processi con gli stakeholder e le comunità.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 1.4.1 - Il ruolo degli stakeholders per lo sviluppo locale

La sottounità si concentra sul ruolo degli stakeholders nei processi di sviluppo locale bottom-up o top-down, concentrandosi su alcuni esempi.

### S.U. 1.4.2 - Il piano di gestione degli stakeholder

La sottounità propone alcuni approcci, metodologie e strumenti per il coinvolgimento delle comunità, organizzazioni, destinazioni e siti turistici e culturali, sia tra i propri dipartimenti che con altri attori del territorio. Questa sottounità si concentra anche sui diversi tipi di enti e istituzioni pubbliche e private che contribuiscono a creare un sistema territoriale incentrato sul turismo e sul patrimonio culturale. La sottounità introduce alcuni strumenti di gestione degli stakeholder come l'analisi degli stakeholder, la comprensione degli stili di comportamento degli stakeholder, l'identificazione dei bisogni degli stakeholder, l'ottenimento dell'accordo degli stakeholder e la gestione continuativa degli stakeholder.

### S.U. 1.4.3 - Gli stakeholder nello sviluppo dell'esperienza: la testimonianza delle buone pratiche

La sottounità presenta diversi approcci innovativi e casi studio in cui gli stakeholder partecipano allo sviluppo di una destinazione e di un prodotto turistico, in termini di costruzione di reti, sviluppo di azioni concrete e implementazione di nuovi approcci di governance che coinvolgono diversi tipi di attori come, ad esempio, Destination Management Organisations (DMO), istituzioni private e pubbliche e associazioni culturali.



## MODULO 2 | Progettare un'esperienza innovativa per i visitatori

### Descrizione del modulo

Questo modulo mira a fornire ai partecipanti l'opportunità di esplorare le modalità per comprendere l'esperienza del visitatore da una prospettiva di gestione. I partecipanti saranno in grado di comprendere le origini del comportamento dei visitatori all'interno di uno spazio culturale. Questa prospettiva permette ai professionisti di comprendere aspetti importanti legati alla gestione di progetti culturali e turistici. Questa unità di studio offre l'opportunità di esplorare un quadro per decodificare una direzione strategica e identificare obiettivi a breve e lungo termine per offrire un'esperienza di successo per i visitatori. La necessità di capire il processo di realizzazione di un progetto è determinante quando si desidera progettare esperienze per i visitatori che siano uniche e diverse. La progettazione dipende in larga misura da una comprensione approfondita del pubblico, dei suoi desideri, delle sue aspettative, dei suoi bisogni, ecc. Identificare gli strumenti a disposizione dei manager del patrimonio culturale e applicarli efficacemente è parte integrante di questo percorso. Un'analisi delle abitudini, dei comportamenti, delle aspettative e dei desideri dei visitatori fornisce un processo decisionale informato e ci permette di entrare in empatia con il visitatore al fine di trovare modi adeguati per collegarlo e coinvolgerlo.

### Strategia didattica

- Video-lezioni;
- Contenuti testuali che includono casi studio, buone pratiche ed esempi concreti;
- Una raccolta di risorse educative aperte (OER): report, studi, articoli, documenti di policy e altri materiali per lo studio individuale;
- Bibliografia e sitografia di fonti primarie e secondarie di riferimento;
- Autovalutazione tramite quiz.

## UNITÀ 2.1 | PRINCIPI DI PROJECT DEVELOPMENT

### Descrizione

Questa unità si concentra sulle conoscenze e competenze di base necessarie allo sviluppo di un progetto. I partecipanti comprenderanno la natura di un piano strategico, esploreranno il ciclo di vita del progetto e impareranno come costruire un progetto di successo dalle fasi antecedenti l'implementazione al completamento. Più si comprendono le varie dinamiche che si manifestano durante i progetti, più il project manager è preparato ad affrontare le sfide e ad apportare miglioramenti. In questo contesto, i partecipanti saranno aiutati a capire come la gestione delle relazioni con i visitatori informi la strategia, aiuti i membri di un'organizzazione a comprendere gli obiettivi comuni, informi la vision e la mission.

## Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Spiegare la situazione attuale di un'istituzione del patrimonio culturale;
- **LOut2** Descrivere i passi necessari per implementare un piano strategico;
- **LOut3** Valutare i progressi di un piano;
- **LOut4** Identificare la coerenza necessaria tra la vision, la mission e i valori dell'istituzione;
- **LOut5** Creare un piano su come eseguire gli obiettivi a breve e lungo termine;
- **LOut6** Valutare un piano per facilitare l'esecuzione di obiettivi specifici;
- **LOut7** Applicare il quadro generalmente riconosciuto e le buone pratiche di gestione dei progetti;
- **LOut8** Applicare i processi di gestione del progetto per avviare, pianificare, eseguire, monitorare, controllare e chiudere i progetti e per coordinare tutti gli elementi di questo;
- **LOut9** Valutare efficacemente il progetto, compresa la gestione dell'ambito, del tempo, dei costi e della qualità;
- **LOut10** Applicare i processi necessari per gestire l'approvvigionamento di un progetto, compresa l'acquisizione di beni e servizi dall'esterno dell'organizzazione;
- **LOut11** Valutare i rischi del progetto, incluso identificare, analizzare e rispondere al rischio;
- **LOut12** Analizzare e gestire le aspettative e l'impegno degli stakeholder per assicurare il successo del progetto.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 2.1.1 - Iniziative di pianificazione strategica: mission, vision e obiettivi dell'organizzazione

Questa sottounità fornisce ai partecipanti le informazioni di base sulla natura della pianificazione strategica in preparazione alla progettazione delle esperienze dei visitatori. Ai partecipanti viene fornita una comprensione di base sulla realizzazione di un piano strategico, comprese le informazioni su come formulare vision e mission.

### S.U. 2.1.2 - Progettare progetti culturali: scopo e modalità

La gestione del progetto dovrebbe includere le seguenti componenti chiave: integrazione, ambito, tempo, costo, qualità, approvvigionamento, risorse umane, comunicazione, rischio e stakeholder. Concludere un progetto è considerato da molti come il processo più importante dell'intero percorso. In realtà, le squadre di gestione del progetto potrebbero apprendere preziose lezioni dall'esperienza diretta del processo, cosa che permette di migliorare i punti di forza del team e delle pratiche.



### S.U. 2.1.3 - Gestire progetti culturali

Questa sottounità esplora gli strumenti di base necessari e le competenze richieste nella gestione dei progetti: la leadership, la comunicazione, la facilitazione delle relazioni di gruppo etc..

## UNITÀ 2.2 | IL PIANO DI AUDIENCE DEVELOPMENT

### Descrizione

Questa unità fornisce ai partecipanti le conoscenze e le competenze necessarie per comprendere i profili e i comportamenti dei visitatori e per rispondere ai loro bisogni, aspettative e desideri - le basi per creare un'esperienza significativa. La capacità delle sale di accogliere i visitatori può potenzialmente influenzare la qualità dell'esperienza del visitatore stesso. Partendo da questa considerazione, i manager possono adottare misure proattive per rafforzare la relazione con i pubblici esistenti e sviluppare strumenti che permettano al visitatore di interagire con le mostre. Imparare a conoscere la relazione e il livello di engagement tra il visitatore e lo spazio è necessario per implementare progetti atti a favorire il ritorno dei visitatori e attirarne di nuovi.

Il processo di sviluppo del pubblico assicura che le destinazioni culturali dedichino attenzione e risorse nel fornire un servizio che funzioni per il pubblico - sia quello esistente che quello potenziale. Identificare un piano di sviluppo adeguato è il primo passo per la creazione di un'esperienza innovativa per i visitatori.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Valutare il ruolo contestuale delle istituzioni culturali;
- **LOut2** Classificare le caratteristiche del pubblico e applicare strategie di sviluppo efficaci;
- **LOut3** Comprendere le varie componenti di un piano di Audience Development;
- **LOut4** Identificare le qualità che definiscono un piano efficace;
- **LOut5** Comunicare efficacemente un progetto complesso;
- **LOut6** Valutare il proprio progresso di sviluppo intellettuale e professionale.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 2.2.1 - Audience development: un'introduzione

Progettare e popolare un efficace piano di Audience Development è importante per sostenere il business plan o la strategia organizzativa di una destinazione culturale. In questa sottounità, i

partecipanti esploreranno i diversi metodi impiegati per riflettere sull'approccio di un'organizzazione e per valutare che sia efficace e aggiornata. I partecipanti esploreranno anche come vengono definiti gli obiettivi a breve e a lungo termine per sostenere le possibilità di crescita o di ampliamento del pubblico con risorse disomogenee.

#### S.U. 2.2.2 - Mission, vision e ambizioni di pubblico per creare esperienze significative e coinvolgenti

In questa sottounità, i partecipanti esploreranno gli aspetti fondamentali del piano di Audience Development. I partecipanti esploreranno gli approcci per capire come il pubblico diventi protagonista nella mission, nella vision e nella strategia di un'organizzazione. Quest'ultima informa le ambizioni o gli 'obiettivi' di sviluppo del pubblico. L'unità vuole equipaggiare i partecipanti per valutare le potenzialità di un piano di Audience Development nonché i limiti e le barriere, a seconda del contesto organizzativo I partecipanti affronteranno i principali approcci che possono soddisfare gli obiettivi, sfruttare le opportunità e mitigare i rischi.

#### S.U. 2.2.3 - Obiettivi, azioni e controllo delle esperienze progettate per i visitatori

Un piano di Audience Development richiede la definizione di obiettivi chiari, come visto nell'unità di studio precedente. Il piano d'azione richiede che i manager e gli stakeholder associati traducano il pensiero nella pratica. L'azione è spesso definita in un lasso di tempo prestabilito con dettagliati indicatori di performance (KPI). Durante questa sottounità, i partecipanti esploreranno anche i modi per rivedere e aggiustare regolarmente il piano d'azione.

### UNITÀ 2.3 | SEGMENTAZIONE DEL PUBBLICO

#### Descrizione

Le istituzioni culturali possono trarre beneficio dall'adozione di pratiche efficaci di raccolta dei dati per informare efficacemente i processi decisionali. La strategia basata sui dati supporta i professionisti del patrimonio culturale nel comprendere il comportamento attuale dei visitatori, anticipando le loro esigenze e progettando le esperienze dei visitatori in modo da coinvolgerli e responsabilizzarli. Questa unità presenta le varie metodologie di ricerca.

La segmentazione del pubblico implica il pensare a questo come a gruppi distinti. La segmentazione del pubblico è "il processo di suddivisione dei clienti, o dei potenziali clienti, all'interno di un mercato di diversi gruppi, o segmenti, nel quale i clienti hanno le stesse esigenze o simili, soddisfatte da un distinto marketing misto".

I dati derivano da molte fonti diverse e dipendono dalle conoscenze tecniche, dalla disponibilità del personale e dalle esigenze dell'istituzione culturale. Decidere quale tipo di dati raccogliere è importante per informare un'adeguata pianificazione del progetto. Quando si

genera un'esperienza incentrata sul visitatore, identificare le esigenze dello visitatore stesso è imprescindibile. Perciò, comprendere le informazioni di base del pubblico, come la demografia, la geografia, il comportamento e gli atteggiamenti, è cruciale quando si progettano esperienze innovative per i visitatori.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Valutare le principali ricerche accademiche relative alle opportunità e alle sfide rispetto alla profilazione e al comportamento dei visitatori;
- **LOut2** Descrivere le motivazioni interne ed esterne del comportamento del pubblico, cruciali nella progettazione di progetti futuri;
- **LOut3** Condurre una varietà di test per fornire strategie di raccolta dati adeguate;
- **LOut4** Riconoscere le diverse tecniche relative al coinvolgimento e all'esperienza dei visitatori del patrimonio culturale;
- **LOut5** Identificare, analizzare e utilizzare diversi tipi di dati relativi al comportamento dei visitatori;
- **LOut6** Applicare diverse tecniche di profilazione dei visitatori utilizzando diverse modalità di raccolta e elaborazione di dati;
- **LOut7** Valutare le principali ricerche accademiche relative alle opportunità e alle sfide riguardanti i flussi dei visitatori.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 2.3.1 - Segmenti del pubblico e personas

Questa sottounità esplorerà ciò che sta alla base della comprensione e del miglioramento delle relazioni con il pubblico. I partecipanti esploreranno gli studi più recenti su come le relazioni con il pubblico si debbano adattare a seconda dei diversi bisogni ed esigenze del pubblico. La comprensione del pubblico richiede che i manager dei beni culturali identifichino misure efficaci per pianificare esperienze innovative per il pubblico. Questa sottounità fornisce informazioni teoriche di base sulla segmentazione del pubblico e sulle personas. Ai partecipanti verranno inoltre presentati casi studio di segmentazione del pubblico come esempi di buone pratiche per ulteriori riflessioni.

### S.U. 2.3.2 - Dati primari per progetti culturali e turistici

I dati primari si basano su informazioni quantitative e qualitative che sono nuove e non disponibili all'interno dell'organizzazione. Queste informazioni potrebbero essere raccolte attraverso indagini, sondaggi, sondaggi elettronici o interviste faccia a faccia. I metodi di ricerca qualitativa, come l'etnografia, forniscono importanti informazioni altrimenti impossibili

da analizzare attraverso la raccolta di dati quantitativi. Le interviste individuali e collettive, le discussioni informali, l'osservazione del comportamento dei visitatori quando interagiscono con lo spazio e l'esibizione, forniscono informazioni importanti che completano altre metodologie di raccolta dei dati.

#### S.U. 2.3.3 - Dati secondari per progetti culturali e turistici

I dati secondari, a volte chiamati anche "ricerca a tavolino", sono principalmente informazioni già esistenti. Queste informazioni potrebbero essere interne, disponibili all'interno dell'organizzazione, come ricerche precedenti o i dati derivanti dalla vendita di biglietti. Esistono anche informazioni esterne che potrebbero fornire importanti approfondimenti, come indagini governative o informazioni sulla popolazione.

## UNITÀ 2.4 | COINVOLGERE IL PUBBLICO

### Descrizione

Raccogliere dati dal pubblico significa conoscere meglio il profilo, il comportamento e i bisogni dei visitatori, ma avvicinare pubblici nuovi e rafforzare la relazione con quelli esistenti richiede anche strategie di comunicazione adeguate. L'adozione di una strategia di marketing mix efficace diventa un'importante piattaforma di lancio per attrarre visitatori, sia esistenti che nuovi. Per raggiungere il proprio pubblico di riferimento e soddisfare i suoi bisogni, le strategie devono essere sviluppate in modo da soddisfare ogni aspetto del profilo e del comportamento del pubblico. Promozione, partnership, luogo, persone e prezzo sono i principali strumenti che potrebbero essere impiegati per raggiungere il pubblico, ma anche per informare la progettazione dell'esperienza del sito del patrimonio.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Valutare le principali ricerche accademiche relative alle opportunità e alle sfide rispetto alla profilazione e al comportamento dei visitatori;
- **LOut2** Valutare i dati in modo scientifico e compilare un rapporto professionale a fini decisionali futuri;
- **LOut3** Comprendere i modelli di base dell'engagement mix e della progettazione dell'experience;
- **LOut4** Comprendere l'importanza di una comunicazione efficace per un approccio incentrato sul pubblico;
- **LOut5** Esplorare esempi di comunicazione efficace e riflettere sui punti di forza e sui limiti di questi;

- **LOut6** Identificare i metodi audience engagement sia per il pubblico esistente che per quello nuovo, come mezzi per informare la progettazione dell'experience.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 2.4.1 - Coinvolgere il pubblico esistente nei siti del patrimonio culturale

Mantenere un rapporto regolare con il pubblico è la chiave per assicurarsi che esso ritorni regolarmente. Questa unità fornisce le informazioni di contesto necessarie attraverso la letteratura accademica e una varietà di casi studio. I partecipanti saranno in grado di esplorare come per un'istituzione, comunicare con il suo pubblico significa costruire una conversazione a due vie, raccogliendo i loro interessi, rispondendo prontamente alle richieste di informazioni e ai problemi.

### S.U. 2.4.2 - Coinvolgere un nuovo pubblico nei siti del patrimonio culturale

Il pubblico esistente dovrebbe sempre essere il vostro punto di partenza quando iniziate a sviluppare il vostro pubblico. Tuttavia, in questa sottounità, ai partecipanti verranno forniti vari metodi per approfondire il coinvolgimento e incoraggiare nuovi pubblici al fine di migliorare la comprensione dell'esperienza dei visitatori. Il nuovo pubblico potrebbe essere coinvolto attraverso una varietà di possibilità che variano dalla presenza fisica all'interazione a distanza (come l'uso di piattaforme digitali) con il prodotto.

### S.U. 2.4.3 - Strumenti di sviluppo del pubblico per coinvolgere e migliorare l'esperienza dei visitatori

Una comprensione dell'"*engagement mix*" è importante per coinvolgere e migliorare l'esperienza del visitatore. I partecipanti esploreranno anche i quattro regni dell' *Experience Model* e il modello THEME come parte della progettazione dell'esperienza. I partecipanti esploreranno casi studio per comprendere ulteriormente tali processi e come questi sono stati applicati da vari manager del patrimonio culturale.

## MODULO 3 | Strategie e strumenti digitali per il patrimonio culturale

### Descrizione del modulo

La digitalizzazione influisce su molti aspetti della nostra società, compreso il settore del patrimonio culturale. Ma, come per molti altri settori, il digitale rappresenta anche un'opportunità di reagire alle nuove richieste e di innovarsi. Le tecnologie digitali offrono un'infinita varietà in termini di possibilità di sviluppo in molti aspetti del lavoro sul patrimonio: oltre alla conservazione, si possono trovare applicazioni nella digitalizzazione di manufatti, siti o

beni culturali immateriali, ma anche nei modi in cui il patrimonio viene trasformato in esperienze coinvolgenti per i visitatori.

Questo modulo fornisce ai partecipanti una panoramica delle principali dimensioni digitali del patrimonio culturale. I partecipanti analizzeranno gli strumenti e le politiche digitali esistenti e valuteranno ciò che sarà utile nel loro contesto e impareranno come concettualizzare e articolare le loro idee attraverso diversi media e strumenti digitali. Inoltre, i partecipanti analizzeranno e valuteranno l'utilizzo di possibili strategie di marketing e comunicazione digitale per la promozione, il coinvolgimento del pubblico e il networking istituzionale e lo scambio di conoscenze. Impareranno anche a contestualizzare le prossime e nuove tendenze digitali con il settore del patrimonio culturale e del turismo e formulare strategie su come integrarle nelle esigenze dell'organizzazione. Infine, le competenze digitali apprese saranno sviluppate per valutare quando e come cooperare con esperti esterni per formare strategie digitali a lungo termine.

#### Strategia didattica

- Video-lezioni;
- Contenuti testuali che includono casi studio, buone pratiche ed esempi concreti;
- Una raccolta di risorse educative aperte (OER): report, studi, articoli, documenti di policy e altri materiali per lo studio individuale;
- Bibliografia e sitografia di fonti primarie e secondarie di riferimento;
- Autovalutazione tramite quiz.

### UNITÀ 3.1 | COMPRENDERE IL POTENZIALE DEI DATI NEL CONTESTO DEL PATRIMONIO CULTURALE

#### Descrizione

Le istituzioni che si occupano di patrimonio culturale si rendono conto che l'adozione di pratiche efficaci di raccolta dei dati per informare efficacemente i processi decisionali contribuirà a sviluppare l'interazione con i visitatori, la loro sensibilizzazione, i progetti educativi e il networking a breve e lungo termine. La strategia guidata dai dati supporta i professionisti del patrimonio culturale a comprendere il comportamento attuale dei visitatori, ad anticipare le loro esigenze e a progettare le esperienze dei visitatori in modo da coinvolgere e responsabilizzare il pubblico.

Questa unità di studio presenta le caratteristiche essenziali e le pratiche relative all'ambiente digitale, le varie metodologie che forniscono la raccolta dei dati, gli strumenti e le applicazioni. Viene discussa e presentata la rilevanza dei diversi strumenti, tenendo conto delle varie esigenze organizzative.

Mentre la prima sottounità offre una prima infarinatura sul mondo digitale, le altre due sottounità esaminano le capacità digitali essenziali sia dell'organizzazione (seconda sottounità) sia del pubblico/visitatori/consumatori (terza sottounità) come punto di partenza per sviluppare le strategie digitali più appropriate per la valorizzazione del patrimonio culturale o per progettare e realizzare prodotti ed esperienze digitali.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Comprendere le nozioni fondamentali relative all'ambiente digitale, come la creazione, l'uso, la trasformazione e la conservazione dei dati digitali, e le loro applicazioni in contesti legati al patrimonio culturale;
- **LOut2** Applicare politiche di gestione dei dati digitali al fine di proteggere e massimizzare l'uso digitale dei dati del patrimonio culturale;
- **LOut3** Valutare le implicazioni giuridiche ed etiche dell'uso dei dati digitali nelle attività di valorizzazione e comunicazione del patrimonio culturale;
- **LOut4** Valutare le capacità digitali di un'organizzazione del patrimonio culturale;
- **LOut5** Correlare le competenze e le esigenze digitali dei visitatori con l'output digitale pianificato di un'organizzazione del patrimonio (presenza sui social media e valorizzazione digitale del patrimonio culturale).

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 3.1.1 - Comprendere l'ambiente digitale

Questa sottounità ha un carattere introduttivo e prepara i partecipanti a cogliere le specificità del mondo digitale. Vengono spiegati la struttura di base e i principali strumenti del contesto del digitale, dal punto di vista del suo potenziale utilizzo nel settore del patrimonio culturale.

I partecipanti prenderanno dimestichezza con nozioni digitali centrali come database, hosting, servizi cloud, interfacce digitali e le interazioni tra uomo e computer. Più avanti, i partecipanti comprenderanno le varie pratiche di raccolta dei dati esaminando i principi base, l'uso e la protezione dei set di dati, e l'identificazione dei valori extra dei dati raccolti. Un'attenzione speciale è data agli aspetti legali ed etici che governano l'uso dei dati digitali, dai problemi di copyright e di riutilizzo dei dati agli aspetti legali della privacy, alle restrizioni tecnologiche e alle nozioni sull'impatto sociale delle applicazioni digitali.

### S.U. 3.1.2 - Riconoscere, valutare e formare le capacità digitali all'interno dell'organizzazione

Questa sottounità fornisce ai partecipanti una guida utile per ricercare, comprendere e valutare le capacità digitali all'interno della propria organizzazione come prerequisito per sviluppare ed espandere strategie digitali fattibili. L'unità fornisce i punti chiave per esplorare lo stato digitale

attuale dell'organizzazione e per identificare le effettive necessità di acquisizione di nuove competenze digitali, in relazione al potenziale di valorizzazione digitale di specifici obiettivi/espressioni del patrimonio culturale, tenendo presenti gli aspetti legati all'educazione, alla mediazione culturale, alle pubbliche relazioni e al marketing.

#### S.U. 3.1.3 - Instaurare una relazione digitale con i visitatori

Questa sottounità affronta il tema della valutazione dei visitatori e dei consumatori in termini di scambio digitale con l'organizzazione del patrimonio culturale. Tracciare le competenze e le esigenze digitali dei visitatori, identificare le opportunità e i benefici dello scambio di dati attraverso i mezzi digitali sia per l'organizzazione che per i visitatori, contribuisce in modo essenziale allo sviluppo di strategie digitali efficienti che massimizzano la valorizzazione del patrimonio culturale. I partecipanti comprenderanno come dirigere gli sforzi di ricerca della loro organizzazione al fine di soddisfare le aspettative di un pubblico più vasto e di raggiungere un maggior numero di visitatori e consumatori attraverso canali e prodotti digitali adatti.

### UNITÀ 3.2 | NUOVE STRATEGIE E STRUMENTI DIGITALI PER I SITI DEL PATRIMONIO CULTURALE BASATI SULL'EXPERIENCE

#### Descrizione

Il mondo digitale progredisce continuamente, e gli sviluppi e le innovazioni tecnologiche possono essere sperimentate nei processi di valorizzazione e mediazione esperienziale del patrimonio culturale. L'unità presenta gli attuali sviluppi e tendenze nel campo digitale come la realtà aumentata e virtuale, le tecnologie 3D, la *gamification* e il *projection mapping*, e introduce le principali caratteristiche e applicazioni. Per approfondire la comprensione e imparare a sviluppare concettualmente strategie digitali, verranno forniti casi studio in relazione al patrimonio culturale. Questa panoramica pone le basi per imparare a sviluppare strategie digitali specifiche per ogni contesto.

#### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Conoscere le principali caratteristiche (potenzialità, requisiti e limiti) delle tecnologie digitali utilizzate nella valorizzazione e mediazione del patrimonio culturale;
- **LOut2** Valutare gli sviluppi e le tendenze attuali in campo digitale, al fine di selezionare ciò che potrebbe essere rilevante per il settore del patrimonio culturale;
- **LOut3** Individuare i requisiti ottimali per la futura creazione di progetti digitali da casi studio/esempi;
- **LOut4** Sviluppare strategie digitali a lungo termine al fine di utilizzare le tendenze digitali più recenti o future attraverso collaborazioni mirate.



## SOTTOUNITÀ

### S.U. 3.2.1 - Tendenze recenti e future nel campo digitale

Questa sottounità fornisce una panoramica delle tecnologie esistenti ed emergenti e spiega le funzionalità tecniche di base. Verranno introdotte applicazioni e termini tecnici comuni, e verranno discussi il potenziale e i limiti di alcune tecnologie: realtà mista (realtà aumentata e virtuale e tecnologie circostanti/simili), tecnologie 3D (Panoramica su Polygon, approcci parametrici e basati su voxel, applicazione nella scansione 3D e nella stampa 3D), *gamification* (per usi online e offline) e superfici mediatizzate (attraverso *projection mapping*, interazioni basate su schermo, ecc). Per ogni argomento, vengono anche discusse le caratteristiche delle risorse tecniche interne ed esterne necessarie.

### S.U. 3.2.2 - Buone pratiche e casi studio

Sulla base della sottounità precedente, saranno discussi diversi casi studio e buone pratiche dai campi delle interfacce pubbliche, delle visioni artistiche e delle mostre sul patrimonio culturale, e saranno presentate diverse risorse, reti e lezioni a cui ispirarsi. Sulla base di ciò, verranno definiti i criteri per approcci di successo basati sull'esperienza. L'analisi delle risorse tecniche, finanziarie e umane previste dagli esempi contribuirà a capire i requisiti quando si cerca di trasferire aspetti delle migliori pratiche nei singoli progetti.

### S.U. 3.2.3 - Sviluppare strategie digitali

Questa sottounità mira a definire gli obiettivi per lo sviluppo e l'estensione digitale dell'organizzazione.

Dopo aver mostrato diversi modi per mappare e analizzare lo stato attuale di un'organizzazione, i potenziali di miglioramento sono definiti sulla base dell'analisi del contesto. Per formulare una strategia graduale, vengono anche esaminati i modi per incorporare la strategia digitale nelle strategie generali dell'organizzazione. Infine, vengono sviluppati e pianificati gli elementi, le risorse e le conoscenze necessarie per un'implementazione di successo.

## UNITÀ 3.3 | MARKETING E COMUNICAZIONE DIGITALE PER IL PATRIMONIO CULTURALE

### Descrizione

L'unità introduce i principali strumenti di marketing digitale, come il *digital branding*, i siti web, il SEO/SEM, la presenza sui social media, le e-newsletter, il *mobile web*, le applicazioni telefoniche, la *gamification* online e il *blogging*. Esempi pratici mostrano il loro uso come parte della strategia di comunicazione nel contesto del patrimonio culturale. L'unità si occupa anche

dello sviluppo di strategie di comunicazione ibride che combinano elementi digitali e analogici. I partecipanti impareranno come promuovere la creazione di reti digitali che possono essere scambiate con altri siti/destinazioni in situazioni simili, e come utilizzare le reti digitali per la raccolta di fondi, la definizione delle politiche e altri scopi.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Identificare le caratteristiche principali di una strategia di marketing digitale;
- **LOut2** Valutare le caratteristiche dei principali canali digitali disponibili per la promozione del patrimonio culturale;
- **LOut3** Pianificare i contenuti per il sito web e per i canali social media appropriati che possono essere adattati a gruppi target definiti;
- **LOut4** Analizzare il ruolo e le caratteristiche dello storytelling come competenza chiave dell'e-marketing;
- **LOut5** Pianificare strategie di coinvolgimento degli utenti per uno specifico sito del patrimonio culturale.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 3.3.1 - Strategie di marketing digitale

Questa sottounità introduce le principali strategie di marketing digitale nel contesto del patrimonio culturale. Riportando strumenti e teorie dagli studi di marketing (*branding*, posizionamento, competenza, ecc.), i partecipanti esplorano gli elementi fondamentali del marketing digitale e i principali canali digitali per la promozione del patrimonio culturale. I partecipanti si impegnano a imparare come utilizzare gli strumenti esistenti per migliorare lo sviluppo, la gestione o la comunicazione online. Inoltre, questa sottounità mira a sviluppare la capacità di apprendere come implementare concretamente le strategie di marketing digitale (fasi e risorse) attraverso l'analisi di casi studio e buone pratiche.

### S.U. 3.3.2 - Utilizzo dei blog e dei social media nella creazione dell'experience digitale

La sottounità approfondisce la conoscenza e l'uso delle tecniche di comunicazione e valorizzazione mediate dal digitale per il patrimonio culturale, concentrandosi sul *brand-building* e sul *blogging* e i social media come efficaci tecniche di marketing. La sottounità esplora tipi alternativi di progetti partecipativi online e il loro potenziale in termini di Audience Development, i quali potrebbero contribuire significativamente ad aumentare l'attrattività delle destinazioni del patrimonio culturale.

### S.U. 3.3.3 - Coinvolgimento degli utenti e storytelling

In questa sottounità, il concetto di storytelling è introdotto come una competenza chiave del marketing digitale in quanto facilita i partecipanti nell'apprendere come costruire e mantenere viva la relazione con le comunità virtuali e analogiche dei siti del patrimonio culturale. Inoltre, i partecipanti impareranno come misurare e comprendere gli obiettivi specifici dello storytelling usando, per esempio, strumenti come Google Analytics.

## UNITÀ 3.4 | PROGETTARE ESPERIENZE DIGITALI ONLINE E IN LOCO PER I VISITATORI

### Descrizione

Basandosi sulle conoscenze e le competenze precedentemente apprese, l'unità introduce alcuni approcci possibili alla promozione digitale ed esperienziale di uno specifico progetto del patrimonio culturale.

Progredendo dall'approccio teorico delle unità precedenti, questa unità offre approfondimenti sulle attuali migliori pratiche ed esempi di valorizzazione, e li usa come punto di partenza per immaginare come progettare nuove esperienze digitali per i visitatori sia in loco che online. Guardando in modo analitico e critico al panorama dei progetti digitali incentrati sul patrimonio culturale o da esso derivati, i partecipanti acquisiscono una visione del miglior approccio possibile ai progetti, evitando gli errori che portano sia a esperienze fallimentari per i visitatori sia a una promozione errata dei valori del patrimonio culturale. Pertanto, la revisione dei casi studio si concentrerà non solo sulla performance digitale e sulla novità dell'esperienza, ma anche sulla sua adeguatezza ed efficienza nel comunicare il valore del patrimonio culturale a uno specifico gruppo target.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Comprendere il ruolo e l'esperienza digitale nell'*Experience Cycle*;
- **LOut2** Valutare il potenziale digitale per la valorizzazione del patrimonio culturale;
- **LOut3** Progettare esperienze digitali per la mediazione, l'educazione e l'inclusione;
- **LOut4** Pianificare l'implementazione dell'esperienza digitale;
- **LOut5** Stabilire adeguati criteri di valutazione per l'esperienza digitale.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 3.4.1 - L'esperienza digitale nell'"Experience Cycle"

Sulla base delle conoscenze e delle competenze acquisite nei moduli precedenti, questa sottounità permette ai partecipanti di valutare il potenziale del digitale nella valorizzazione del patrimonio culturale come parte dell'*Experience Cycle* che potrebbe essere online o in loco. Le buone pratiche e gli esempi di valorizzazione esperienziale del patrimonio culturale in ambito

digitale saranno analizzati e discussi in base a diversi criteri: adeguatezza culturale, potenziale educativo, creatività, contributo all'innovazione nel settore, prestazioni digitali, adattabilità dell'utente (pubblico/visitatore/turista), costi, ecc.

#### S.U. 3.4.2 - Progettare l'esperienza digitale: processi e fasi per iniziative digitali online e in loco

Nell'ambito della valorizzazione del patrimonio culturale sia a fini educativi che di intrattenimento, questa sottounità si occupa della progettazione e pianificazione di specifiche esperienze digitali, adattate ai profili dei visitatori. I partecipanti impareranno il processo creativo ispirato agli obiettivi/espressioni del patrimonio culturale, per identificare il loro potenziale in termini di valorizzazione e promozione digitale. Nel tentativo di progettare l'esperienza digitale, i partecipanti prenderanno in considerazione elementi di gestione del progetto e impareranno modi per integrare il prodotto digitale all'interno della strategia generale di marketing.

#### S.U. 3.4.3 - Implementazione dell'esperienza digitale e approcci alla valutazione

L'ultima sottounità del modulo si occupa degli aspetti chiave relativi all'effettiva implementazione delle esperienze digitali, nonché dell'impostazione di approcci per la valutazione dell'esperienza. Questo include l'identificazione di indicatori di performance adatti all'esperienza progettata, in correlazione con gli obiettivi stabiliti nelle strategie digitali. I partecipanti impareranno l'importanza di fare una distinzione tra le prestazioni digitali e il coinvolgimento digitale. La valutazione di un'esperienza digitale progettata metterà in relazione un'intera serie di indicatori di performance elaborati ad hoc.

## MODULO 4 | L'approccio imprenditoriale al patrimonio culturale

### Descrizione del modulo

Questo modulo affronterà il concetto di imprenditorialità, una competenza trasversale riconosciuta come necessaria per ogni professionista che lavora in un ambiente trasmutabile. Ci si interrogherà su cosa sia l'imprenditorialità, su come si traduca nella pratica e sul perché sia rilevante per i professionisti del patrimonio culturale. Sulla base dell'*Entrepreneurial Competence Framework*, che mira a fornire una visione unificata del concetto in Europa, l'essere imprenditori va oltre la creazione di un'impresa, e si mostra come una mentalità che sostiene gli individui sia sul posto di lavoro che nella loro vita quotidiana, a casa e nella società. Questo modulo presenterà le strategie imprenditoriali che sono fondamentali per lo sviluppo commerciale e finanziario del settore del patrimonio culturale, così come le metodologie di gestione che promuovono competenze preziose.

### Strategia didattica

- Video-lezioni;
- Contenuti testuali che includono casi studio, buone pratiche ed esempi concreti;
- Una raccolta di risorse educative aperte (OER): report, studi, articoli, documenti di policy e altri materiali per lo studio individuale;
- Bibliografia e sitografia di fonti primarie e secondarie di riferimento;
- Autovalutazione tramite quiz.

## UNITÀ 4.1 | COMPETENZE IMPRENDITORIALI COME ELEMENTI CHIAVE PER UNA NUOVA GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE

### Descrizione

Lo scopo generale di questa unità è quello di far familiarizzare i partecipanti con il concetto e il senso dell'imprenditorialità per i professionisti del patrimonio culturale, concepita come competenza chiave trasversale. Le competenze imprenditoriali per i professionisti del patrimonio culturale possono creare valore sociale, culturale o economico. Più in dettaglio, l'unità tratterà i seguenti argomenti:

- Cos'è il "senso di iniziativa e di imprenditorialità"?
- Qual è il valore aggiunto per i professionisti del patrimonio culturale?

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Conoscere il significato di imprenditorialità nel quadro dell'apprendimento permanente;

- **LOut2** Descrivere il concetto generale di imprenditorialità per il settore culturale in dieci parole;
- **LOut3** Riconoscere le somiglianze e le differenze tra l'imprenditorialità per le organizzazioni culturali profit e non profit;
- **LOut4** Identificare la logica e l'ambito dell'*Entrepreneurship Competence Framework*;
- **LOut5** Analizzare tre competenze di ciascuna delle aree di EntreComp come la capacità di trasformare le idee in azione;
- **LOut6** Conoscere il significato dell'iniziativa *Cultural Entrepreneurship*;
- **LOut7** Valutare le competenze più adatte tra le quindici competenze di EntreComp, in base alle esigenze dei professionisti del patrimonio culturale.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 4.1.1. - Le competenze imprenditoriali all'interno del quadro di riferimento EntreComp

Sulla base del quadro europeo delle competenze imprenditoriali (EntreComp), il partecipante avrà l'opportunità di apprendere le abilità e le competenze necessarie per un professionista competente, creativo e innovativo. In questa sottounità vengono presentate le tre aree di competenza che rispecchiano direttamente la definizione di imprenditorialità come la capacità di trasformare le idee in azioni che generano valore per qualcuno che non sia sé stessi, e le quindici competenze che, insieme, costituiscono le basi dell'imprenditorialità come una competenza per tutti i professionisti.

### S.U. 4.1.2 - Riconoscere, valutare e formare le competenze imprenditoriali all'interno del quadro di riferimento EntreComp

Questa sottounità introduce lo studente al concetto di imprenditorialità, intesa in linea di principio come una forma ibrida di attività professionale creativa, che combina competenze digitali e imprenditoriali. L'attenzione si concentra sui modi in cui un professionista del patrimonio culturale deve pensare per far fronte ai cambiamenti, sviluppare strategie e gestire potenziali rischi. Alla fine, l'attenzione si concentra su come EntreComp può essere adattato al settore, comprese le istituzioni del patrimonio culturale e le organizzazioni non profit.

### S.U. 4.1.3. - Il ruolo delle politiche pubbliche nello sviluppo del potenziale imprenditoriale e di innovazione dei settori culturali e creativi

Il potere innovativo dei settori culturali e creativi è essenziale per lo sviluppo delle economie e delle società europee, perché esso: genera benessere e coesione; modella lo spazio pubblico utilizzato da milioni di europei; modernizza le industrie e i settori commerciali con nuovi input e metodi creativi; fornisce un senso di appartenenza; migliora le aree urbane e rurali; progetta i

nostri prodotti e servizi; produce e digitalizza i contenuti; arricchisce le nostre esperienze visive e fornisce contenuti per i dibattiti.

## UNITÀ 4.2 | IMPRENDITORIALITÀ CULTURALE - CHE COS'È?

### Descrizione

In questa unità, lo studente sarà introdotto al concetto di imprenditorialità culturale così come al ruolo e alle competenze essenziali necessarie per il ruolo dell'imprenditore culturale. L'imprenditorialità rappresenta un elemento chiave che contribuisce allo sviluppo sostenibile delle industrie creative.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Comprendere il concetto di imprenditorialità culturale;
- **LOut2** Elencare almeno tre competenze essenziali per un imprenditore culturale;
- **LOut3** Citare almeno un esempio teorico di come gli imprenditori sviluppano le competenze culturali;
- **LOut4** Interpretare il concetto di ecosistema imprenditoriale;
- **LOut5** Identificare almeno tre azioni per il rafforzamento dell'ecosistema delle industrie creative;
- **LOut6** Elencare almeno quattro attributi ambientali cruciali per lo sviluppo di un ecosistema imprenditoriale;
- **LOut7** Comprendere l'iniziativa delle Capitali Europee della Cultura.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 4.2.1. - Le competenze essenziali per l'imprenditore culturale

Al giorno d'oggi, la capacità imprenditoriale determina la competitività di un'organizzazione. Pertanto, gli imprenditori sono considerati una risorsa vitale. L'obiettivo di questa sottounità è di stabilire quali sono le competenze individuali chiave per gli imprenditori culturali. L'azione culturale qualificata è cruciale per gli imprenditori al fine di attrarre risorse per sviluppare e far crescere la loro organizzazione.

### S.U. 4.2.2. - Modello teorico: come gli imprenditori sviluppano competenze sociali e culturali

Gli imprenditori sociali svolgono un ruolo chiave nella società avendo trasformato il modello di business nel settore del patrimonio culturale. La sottounità cerca di rispondere a domande cruciali quali: cosa caratterizza gli imprenditori sociali, quali sono le responsabilità sociali primarie e quali sono gli strumenti che possono utilizzare per affrontare problemi specifici?

Inoltre, la sottounità presenta il modello teorico sviluppato da Überbacher et al. (2015) su come gli imprenditori sviluppano competenze culturali nei domini di mercato in cui collocano le loro nuove organizzazioni.

#### S.U. 4.2.3. - L'ecosistema imprenditoriale delle industrie culturali e creative

Per rafforzare il sistema culturale e creativo è necessario creare un'interazione dinamica tra le diverse parti delle industrie creative e l'economia più ampia. È necessario sostenere le organizzazioni nell'essere innovative e assicurare un flusso continuo di attività per creare posti di lavoro, infrastrutture, vitalità culturale e crescita. Il caso dell'iniziativa Capitale Europea della Cultura si è evoluto da un festival artistico tradizionale in un programma complesso legato a obiettivi economici e sociali.

### UNITÀ 4.3 | LA GESTIONE FINANZIARIA DEL PATRIMONIO CULTURALE E DEL TURISMO

#### Descrizione

Questa unità affronterà uno degli elementi alla base dell'imprenditorialità e del settore del patrimonio culturale e del turismo. La capacità di gestione finanziaria è rappresentata nell'imprenditorialità e nel quadro EntreComp come una competenza chiave per generare profitto e creare un'impresa vitale. In un contesto di sfide economiche, la sostenibilità finanziaria è di massima importanza nel settore, a volte fragile, del patrimonio culturale e del turismo. Dando uno sguardo più da vicino al contesto economico del settore del patrimonio culturale e del turismo, questa unità solleva la questione degli strumenti utilizzati per la stabilità finanziaria, e come le competenze imprenditoriali sono una risorsa nella gestione dei fondi.

#### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Analizzare il contesto finanziario degli strumenti nel settore del patrimonio culturale e del turismo necessari per strategie di raccolta fondi sostenibili;
- **LOut2** Comprendere le diverse fonti di finanziamento disponibili nel settore del patrimonio culturale e del turismo e l'importanza del ruolo del fundraising;
- **LOut3** Familiarizzare con l'alfabetizzazione finanziaria e la gestione finanziaria;
- **LOut4** Identificare le strategie e le metodologie di fundraising;
- **LOut5** Elencare almeno tre fasi del processo di fundraising;
- **LOut6** Sviluppare un senso critico sui diversi modelli di business;
- **LOut7** Confrontare casi studio contemporanei nel settore del patrimonio culturale e del turismo.



## SOTTOUNITÀ

### S.U. 4.3.1 - Analizzare il contesto finanziario e definire un piano finanziario sostenibile nella gestione del patrimonio culturale e del turismo

La gestione finanziaria è riconosciuta come una competenza essenziale per gli imprenditori, cioè per le imprese, le ONG e le istituzioni private o pubbliche. La sostenibilità finanziaria è spesso considerata una sfida nei settori della cultura e del turismo, in quanto sono spesso fortemente influenzati dallo stato economico globale. Pertanto, è fondamentale integrare le riflessioni imprenditoriali nella gestione culturale e turistica. Questa sottounità analizzerà il contesto finanziario del settore del patrimonio culturale e del turismo, introducendo i partecipanti alle attuali fonti di finanziamento disponibili. Una volta acquisita familiarità con il contesto, ai partecipanti verranno forniti gli elementi chiave per l'elaborazione di un piano finanziario sostenibile, nonché le metodologie per l'attuazione del piano e il monitoraggio dei risultati.

### S.U. 4.3.2 - Implementare una strategia di fundraising nel settore del patrimonio culturale e del turismo

Il fundraising è un metodo di raccolta fondi utilizzato in diversi settori. Solitamente associato a una scelta di strategia finanziaria per le organizzazioni non profit, il fundraising è diventato uno strumento popolare e vitale per portare sostegno anche al settore del patrimonio culturale. In questa sottounità, i partecipanti daranno uno sguardo alle credenze e alle pratiche comuni di fundraising. Saranno introdotti al contesto del fundraising che è influenzato dal panorama politico ed economico contemporaneo. Si avvicineranno a diverse metodologie di raccolta fondi di cui ne analizzeranno il processo. Saranno dati loro esempi di strategie di raccolta fondi attraverso casi studio, da quelli che riguardano l'identificazione dei donatori fino a quelli che riguardano le campagne.

### S.U. 4.3.3 - I diversi modelli finanziari e le strutture organizzative nel settore del patrimonio culturale e del turismo

Il modello finanziario è un aspetto fondamentale del modello di business di un'organizzazione. Questa sottounità fornirà una spiegazione dettagliata di ciò che costituisce un modello finanziario, che può variare a seconda della struttura dell'organizzazione. La sottounità metterà in evidenza le diverse tipologie e sistemi di finanziamento relativi ai settori pubblico, privato e non governativo. I partecipanti svilupperanno un senso critico delle competenze imprenditoriali chiave che vengono implementate nella creazione di un piano finanziario, e verranno presentati casi studio nel settore del patrimonio culturale e del turismo che illustreranno i diversi tipi di modelli finanziari e strutture organizzative che si possono trovare nel settore.

## UNITÀ 4.4 | STRATEGIE IMPRENDITORIALI PER UNA GESTIONE INNOVATIVA DEL PATRIMONIO CULTURALE E DEL TURISMO

### Descrizione

Se la stabilità economica di un'organizzazione è cruciale, essa è solo un aspetto della sua sostenibilità. Infatti, per avere successo, un'organizzazione necessita di una strategia imprenditoriale completa e a lungo termine. Allontanandosi dal focus finanziario, questa unità esaminerà altre componenti importanti per la vitalità di un'organizzazione. Questi includono strategie di marketing e di comunicazione, lo sviluppo di prodotti ed esperienze, e le metodologie di gestione. Di fronte alle molteplici sfide che il settore del patrimonio culturale e del turismo sta affrontando, è necessario che queste organizzazioni implementino strategie innovative con un approccio imprenditoriale, prendendo in considerazione i contenuti culturali così come il loro risultato commerciale.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Identificare le strategie di marketing per il settore del patrimonio culturale e del turismo;
- **LOut2** Verificare almeno due metodologie per sviluppare un modello di business sostenibile;
- **LOut3** Elaborare un piano di marketing per le organizzazioni culturali e turistiche;
- **LOut4** Misurare l'impatto della strategia di 'lean management' nel settore del patrimonio culturale e del turismo;
- **LOut5** Confrontare diverse strategie di gestione nel settore del patrimonio culturale e del turismo;
- **LOut6** Riconoscere l'emergere dell'imprenditoria sociale e la sua influenza sul settore del patrimonio culturale e del turismo;
- **LOut7** Valutare le nuove tendenze di gestione.

### SOTTOUNITÀ

#### S.U. 4.4.1 - Nuovi modelli di business sostenibili per esperienze di valore nel settore del patrimonio culturale e del turismo

Come imprenditore, sviluppare un modello di business efficace è il primo passo per la creazione di un'organizzazione. In questa sottounità, ai partecipanti verranno presentati i diversi punti chiave di un modello di business sostenibile. Misureranno l'importanza di avere una strategia di marketing non solo per promuovere i loro prodotti e attirare i pubblici, ma anche per capire come adattarsi ai bisogni e agli interessi dei visitatori in continua evoluzione.

Con le nuove sfide portate da una digitalizzazione sempre crescente e, più recentemente, dalla pandemia COVID-19, il settore del patrimonio culturale e del turismo ha più che mai bisogno di implementare strategie commerciali che contribuiscano al suo sviluppo preservando allo stesso tempo i contenuti culturali basati sull'esperienza.

#### S.U. 4.4.2 - Il "lean management" nel patrimonio culturale e nel turismo

Nel tentativo di avvicinarsi a metodologie gestionali di successo, questa sottounità introdurrà il *lean management* e il suo valore nel settore del patrimonio culturale. I settori del patrimonio culturale e del turismo hanno bisogno di far evolvere i loro servizi per soddisfare le esigenze sempre mutevoli dei loro beneficiari, sia i turisti che le comunità locali. Ciò richiede un approccio semplificato, grazie a competenze legate all'integrazione delle conoscenze. Un museo, un'impresa turistica, e qualsiasi organizzazione privata, pubblica o del terzo settore, è un ecosistema complesso, che ha bisogno di migliorare l'efficienza organizzativa e di generare impatti sulla comunità locale. Questo è il motivo per cui è necessario l'approccio olistico del *lean management*, per rendere più sostenibili le attività e le strategie delle organizzazioni che lavorano nei settori del patrimonio e del turismo.

#### S.U. 4.4.3 - Un approccio olistico nella gestione del patrimonio culturale e del turismo

Raccogliendo i diversi elementi imprenditoriali menzionati in tutto il modulo, questa sottounità invita i partecipanti a riflettere su approcci innovativi nel settore del patrimonio culturale e del turismo. Poiché è emerso un forte senso di responsabilità sociale, insieme alla necessità che i modelli di business seguano un processo di integrazione della conoscenza, sempre più organizzazioni stanno rimodellando le loro strategie imprenditoriali. Queste nuove tendenze saranno illustrate attraverso casi studio che si avvicineranno a nuovi metodi di gestione olistica, come la governance della destinazione e il coinvolgimento degli stakeholder nell'amministrazione delle esperienze del patrimonio culturale e turistiche.

## MODULO 5 | Sostenibilità, misurazione dell'impatto e valutazione

### Descrizione del modulo

Il modulo 5 promuove la creazione di una cultura della misurazione all'interno delle istituzioni responsabili per la gestione del patrimonio culturale: da un lato, per allinearsi alla visione globale della sostenibilità e per una migliore comprensione del valore culturale, e dall'altro, per permettere uno sviluppo professionale basato sulle evidenze per il miglioramento e il monitoraggio degli obiettivi e della mission.

Questo modulo si concentra sullo sviluppo di competenze professionali per catturare e interpretare la generazione di evidenze concrete, progettare il processo necessario per creare una cultura della misurazione e sviluppare un progetto di valutazione. Un ulteriore obiettivo è quello di sostenere le istituzioni nella misurazione, elaborazione e comunicazione delle informazioni non finanziarie, e come rendere visibili le buone pratiche.

### Strategia didattica

- Video-lezioni;
- Contenuti testuali che includono casi studio, buone pratiche ed esempi concreti;
- Una raccolta di risorse educative aperte (OER): report, studi, articoli, documenti di policy e altri materiali per lo studio individuale;
- Bibliografia e sitografia di fonti primarie e secondarie di riferimento;
- Autovalutazione tramite quiz.

## UNITÀ 5.1 | CONCETTI INTORNO ALLA SOSTENIBILITÀ E ALLA MISURAZIONE DELL'IMPATTO

### Descrizione

L'obiettivo di questa unità è accompagnare i professionisti verso una visione strategica della sostenibilità, sviluppando una cultura della misurazione nelle organizzazioni, il che implica l'adesione al concetto di performance basata sul valore promossa a livello internazionale, e anche per rispondere alla raccomandazione nella gestione delle convenzioni sul patrimonio culturale di "includere metodi appropriati di monitoraggio e valutazione", e un impegno verso la misurazione dell'impatto sociale.

Questa unità fornisce un quadro conoscitivo sulla sostenibilità verso la comprensione della visione internazionale, e attraverso la descrizione e il chiarimento dei concetti, dei bisogni e degli scopi, così come dei principali attori e motori.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Riassumere le principali nozioni del paradigma della sostenibilità nel contesto della performance nella cultura;
- **LOut2** Raccontare come la sostenibilità influenza la visione strategica delle istituzioni e modella la definizione dei valori e della vision;
- **LOut3** Riconoscere gli elementi chiave per cui la generazione di evidenze concrete è allineata con la strategia dell'istituzione culturale e con la visione internazionale di sostenibilità;
- **LOut4** Riassumere le tendenze globali nella misurazione dell'impatto sociale e comprendere il valore aggiunto di queste pratiche;
- **LOut5** Valutare le risorse più significative e i professionisti più rilevanti tra gli esempi e le tendenze analizzate;
- **LOut6** Discernere come la misurazione del valore sociale impatti sulla visione strategica della sostenibilità;
- **LOut7** Identificare la terminologia necessaria per creare un progetto di misurazione del valore sociale.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 5.1.1 - Il dibattito sulla sostenibilità nella cultura come visione strategica

L'obiettivo di questa sottounità è quello di comprendere il dibattito sulla sostenibilità nella comunità globale, la relazione e l'interazione con il settore culturale e i diversi approcci al contributo della cultura allo sviluppo sostenibile. Il principale riferimento per comprendere il dibattito internazionale sullo sviluppo sostenibile sarà il lavoro dell'UNESCO.

### S.U. 5.1.2 - Perché è importante misurare?: oltre il monitoraggio e la valutazione

Un primo approccio alla valutazione riguarda la comprensione del processo di creazione di una cultura della misurazione e della valutazione, che implica incorporare i processi di misurazione della performance in maniera efficace.

### S.U. 5.1.3 - Il valore sociale e il glossario dei concetti

Questo secondo approccio riguarda il dibattito sul valore sociale: cos'è, secondo il glossario dei concetti, e le opportunità e le sfide che si presentano in questo dibattito nel settore culturale.

## UNITÀ 5.2 | APPROCCI ALLA VALUTAZIONE NELLA CULTURA E NEL TURISMO

### Descrizione

Questo modulo svilupperà le competenze necessarie per pianificare e progettare un progetto di misurazione, capire quali sono i concetti e i principi, trasmettere l'importanza che la

misurazione ha per la cultura, identificare le barriere, capire i riferimenti internazionali e le caratteristiche specifiche all'interno del settore. Al termine, il partecipante sarà consapevole dei processi, delle metodologie e degli strumenti fondamentali esistenti, e sarà in grado di applicarli secondo i diversi approcci. L'obiettivo è il raggiungimento, alla fine del percorso, di un progetto pilota per un caso studio reale proposto.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Riassumere i principali documenti internazionali sulla sostenibilità, in particolare quelli relativi al patrimonio culturale;
- **LOut2** Riconoscere esempi di misurazione della cultura in diversi contesti professionali;
- **LOut3** Identificare i riferimenti ad essi realizzati nelle iniziative locali, regionali e nazionali;
- **LOut4** Ricercare esempi di applicazione all'interno del patrimonio culturale;
- **LOut5** Riconoscere le barriere all'ingresso in diversi ambiti, in particolare nella gestione del patrimonio culturale;
- **LOut6** Costruire una mappa mentale del processo teorico per costruire una cultura della misurazione sostenibile con una visione a lungo termine;
- **LOut7** Descrivere il percorso di formazione professionale per raggiungere la conoscenza e le competenze per sviluppare un progetto di misurazione.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 5.2.1 - Approcci multidimensionali e multi-valore

La prima sottounità si occupa di come integrare la visione strategica della sostenibilità nel settore culturale e turistico e di come analizzare l'azione bidirezionale dell'Unione Europea in termini di politiche e strategie culturali e la loro attuazione pratica attraverso il finanziamento dei programmi.

### S.U. 5.2.2 - Sfide e opportunità per misurare la cultura

Una volta analizzate la complessità e le barriere d'ingresso di un progetto di valutazione, è necessario considerare le opportunità in relazione a molte aree, come il rapporto con gli stakeholder, la trasparenza, la generazione di evidenze concrete per il miglioramento continuo, la responsabilità, la creazione di valore nello storytelling e il marketing.

### S.U. 5.2.3 - Pianificare un progetto di valutazione

In questa sottounità i partecipanti impareranno a progettare il processo necessario per sviluppare un progetto di valutazione, a definire gli stakeholder, a pianificare lo scopo e

l'ambito, e a definire i passi necessari per ottenere le conoscenze e le competenze per pianificare e realizzare un programma di misurazione.

## UNITÀ 5.3 | COME SI PUÒ FARE: MISURARE L'IMPATTO DELL'ESPERIENZA

### Descrizione

Lo sviluppo di un progetto di misurazione inizia con un processo, dalla comprensione dei metodi all'avanguardia per l'implementazione di programmi basati sulle evidenze concrete, alla definizione degli obiettivi attraverso la progettazione di un processo o mappa mentale per l'implementazione nella strategia e nelle operazioni dell'istituzione o del programma.

Inoltre, la misurazione è uno strumento ciclico, che viene raffinato attraverso l'iterazione. La conoscenza dei termini chiave e la loro corretta applicazione è fondamentale per la misurazione.

### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Spiegare le difficoltà nel trasferire la macro visione nella struttura di un'istituzione o di un progetto culturale;
- **LOut2** Costruire il processo necessario per sviluppare un progetto di indicatori di impatto sociale attraverso gli strumenti disponibili del “measurement cycle”, o ciclo di misurazione;
- **LOut3** Valutare le fasi chiave del ciclo di misurazione per ogni specifico progetto, e identificare le informazioni e le risorse necessarie allo sviluppo;
- **LOut4** Distinguere le diverse metodologie in base alle diverse strategie di raccolta dati;
- **LOut5** Riconoscere gli strumenti operativi relativi alle diverse fasi del processo di misurazione per generare dati e evidenze concrete;
- **LOut6** Distinguere tra condurre la raccolta dati di una specifica attività e creare una cultura della misurazione in un'istituzione.

## SOTTOUNITÀ

### S.U. 5.3.1 -Impact Measurement Cycle

L'obiettivo di questa sottounità è quello di trasmettere le conoscenze per la progettazione di uno strumento (*Impact Measurement Cycle*) basato su metodologie esistenti, uno strumento che possa essere integrato nella visione strategica dei professionisti del settore culturale nelle rispettive realtà.

### S.U. 5.3.2 - Cosa è importante valutare: output, outcome o impatti?

Una volta definito il quadro di riferimento, verranno introdotti i metodi per misurare l'effetto sociale del patrimonio culturale, attraverso la presentazione delle metodologie e degli strumenti per generare evidenze concrete, come i metodi quantitativi e qualitativi, la teoria del cambiamento come pensiero strategico, e i sistemi di possibili indicatori (il progetto Culture 2030) già sviluppati nel settore culturale.

#### S.U. 5.3.3 - Gestire l'impatto e la valutazione: costruire un modello su misura

La pianificazione di un modello di misurazione sarà sviluppata a seconda delle esigenze dell'istituzione o a seconda che il progetto sia incluso nel programma di misurazione, per il quale saranno selezionati gli strumenti più appropriati al caso.

### UNITÀ 5.4 | APPROCCI E METODOLOGIE: SOSTENIBILITÀ E MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE NELLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI

#### Descrizione

La misurazione dell'impatto sociale è una priorità per le organizzazioni sociali e gli investitori. A seconda dell'istituzione e delle sue risorse, il processo di misurazione dell'impatto sarà più o meno approfondito. Il passo fondamentale quando ci si avvicina alla misurazione dell'impatto è la realizzazione di una diagnosi iniziale per catturare lo stato dell'arte dell'istituzione, le sue strategie e linee d'azione. L'analisi dei dati esistenti porterà a conclusioni che possono avviare un ciclo di misurazione. Per ciascuno dei casi studio, sarà sviluppato un progetto di misurazione facendo riferimento agli SDGs, al monitoraggio o alla triple bottom line (TBL).

#### Obiettivi formativi

Al completamento di questa unità, il partecipante sarà in grado di:

- **LOut1** Mettere in relazione le lacune della gestione con le opportunità e le sfide che possono essere affrontate attraverso la misurazione dell'impatto sociale;
- **LOut2** Organizzare gli interessi professionali specifici rispetto alla cultura della misurazione e all'interno di un'area di lavoro selezionata;
- **LOut3** Discutere la fattibilità degli strumenti per il progetto o la sfida selezionati;
- **LOut4** Selezionare un processo di misurazione e gli strumenti chiave per realizzarlo attraverso il caso studio scelto;
- **LOut5** Valutare i dati ottenuti dai casi studio reali.

### SOTTOUNITÀ

#### S.U. 5.4.1 - Misurare la sostenibilità: allineamento con gli SDGs

Un'azione allineata con gli SDGs richiede una metodologia su misura, a seconda del programma e degli obiettivi da valutare. Ne consegue che le organizzazioni che operano per



questa opzione, avranno bisogno di parametri e linee guida specifiche per la valutazione dell'impatto.

#### S.U. 5.4.2 - Logica d'intervento e indicatori SMART

Adottare indicatori SMART significa tener conto non solo degli aspetti ambientali, ma anche di quelli sociali ed economici.

#### S.U. 5.4.3 - Metodologie di monitoraggio e valutazione

Le metodologie agili ci permettono di adattare il modo di lavorare alle condizioni del progetto da misurare. Queste saranno sviluppate in modo flessibile e adattabile alle necessità dell'istituzione, permettendo una migliore valutazione e monitoraggio dei programmi.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# EU Heritage

Skills for promotion,  
valorisation, exploitation, mediation and  
interpretation of European Cultural Heritage