

# ROLUL STAKEHOLDERILOR ÎN DEZVOLTAREA LOCALĂ



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



**Damiano Aliprandi -  
Fondazione Fitzcarraldo**

Code n. M1 Unit4 SU4.1



# Cuprins

## Prezentare generală

Scopuri & obiective  
Ce învățăm  
Cuvinte cheie și termeni  
Context

## Secțiunea 3

Întrebări deschise & Sugestii  
Întrebări deschise & reflecții  
De reținut

## Secțiunea 1

Key stakeholders in  
local development  
projects

## Secțiune de încheiere

Bibliografie  
Despre autor

## Secțiunea 2

Case studies



## Scop & obiective

Subiectul acestei prezentări este de a prezenta **rolul diverșilor stakeholderi în proiectele de dezvoltare locală bazate pe cultură**, iar scopul este de a defini și de a analiza părțile interesate relevante care sunt de obicei implicate: instituții, Organizații de Managementul Destinației și organizații cu și fără scop lucrativ.



## Ce învățăm

La finalul acestei prezentări, veți fi capabili să:

- Fiți mai conștienți de nivelul de complexitate al fiecărui proiect de dezvoltare locală.
- Identificați principalele tipologii de actori locali, modul în care aceștia ar trebui să fie implicați și cum interacționează de obicei între ei.
- Cunoașteți și să utilizați posibile abordări, metodologii și proceduri pentru a îmbunătăți colaborarea dintre teritoriile locale și stakeholderi.
- Interpretați nevoile variate ale stakeholderilor și să descrieți modul în care acestea influențează un proiect, precum și să descrieți interesele divergente ale mai multor părți interesate și prioritățile lor concurente.



# Cuvinte cheie & termeni

## Procesul de dezvoltare locală

"O viziune și o acțiune cuprinzătoare și integrată care conduce la rezolvarea problemelor dintr-un teritoriu și care urmărește să aducă o îmbunătățire durabilă a condițiilor economice, fizice, sociale și de mediu ale unei zone care a fost supusă schimbărilor" (Roberts, Peter 2000).

## Utilizatori generali

Profesioniști, companii sau firme care contribuie la îmbunătățirea generală a unui teritoriu oferind servicii și facilități utile, dar care consideră Patrimoniul Cultural mai ales ca un bun pentru exploatare comercială.



## Cuvinte cheie & termeni

### **Promotori generali**

Companii care utilizează cultura pentru a-și stabili sau consolida reputația generală, chiar dacă activitatea lor nu este legată de cultură.

### **Valorificatori culturali**

Organizații cu scop lucrativ care își desfășoară activitatea în sectoarele culturale.





## Context

Lipsa de conștientizare a **complexității intrinseci** a fiecărui proiect sau a fiecărei politici de dezvoltare locală reprezintă întotdeauna o **amenințare** pentru succesul intervențiilor stabilite în teritoriu, indiferent de intențiile avute sau de resursele financiare investite.

Modul în care acționează actorii locali, nevoile și așteptările acestora, motivele pentru care ar putea fi motivați să investească în realizarea unor proiecte de dezvoltare locală reprezintă punctul de plecare corect pentru a stabili o strategie și pentru a implica în mod activ toți actorii locali cheie.



# SECȚIUNEA 1

**Stakeholderi în  
proiectele de  
dezvoltare locală**





## O problemă de complexitate și conflicte

Proiectele de dezvoltare locală cuprind o varietate de activități care pot intra în conflict între ele, deoarece trebuie să se refere atât la protecția, cât și la punerea în valoare a patrimoniului. Literatura de specialitate din domeniul economiei culturale se referă la „conflictul dintre cultură și comerț”:



- "protecția" ne asigură că patrimoniul cultural și natural este păstrat pentru generațiile viitoare și nu este distrus din motive economice (sau ideologice);
- activitățile de "punere în valoare" au ca scop să se asigure că patrimoniul poate fi apreciat și "folosit" de cât mai mulți oameni, riscând siguranța și conservarea patrimoniului cultural.

## O problemă de complexitate și conflicte

Unele categorii de operatori locali joacă un rol crucial ca stakeholderi, datorită centralității contribuției lor pentru succesul oricărei intervenții de dezvoltare locală, dar trebuie să fim conștienți de faptul că:

- stakeholderii nu acționează niciodată în mod izolat
- stakeholderii au mai multe șanse de a interacționa între ei, aducând propriile nevoi, așteptări, viziuni, idei, prejudecăți etc.



# Principalii actori în dezvoltarea locală



**INSTITUȚII**



**NON PROFIT**



**CU PROFIT**





# Principalii actori în dezvoltarea locală

## Instituții

Instituțiile publice, cum ar fi autoritățile locale, își pot asuma o varietate de roluri în legătură cu procesele de dezvoltare locală:

- responsabile de definirea politicilor la cel mai larg nivel;
- proprietari de clădiri sau de situri de interes cultural;
- oferă stimulente, cum ar fi beneficii fiscale legate de restaurarea și reutilizarea proprietăților lor private, în special pentru siturile părăsite sau subutilizate.

Punerea în valoare a siturilor de patrimoniu cultural depășește, de obicei, capacitățile financiare și manageriale ale autorităților locale, ceea ce justifică implicarea actorilor privați - cu sau fără scop lucrativ - interesați să utilizeze patrimoniul în interes și scopuri proprii.



# Principalii actori în dezvoltarea locală

## Organizații non-profit

Organizațiile sociale și culturale fără scop lucrativ sunt extrem de importante pentru a transforma patrimoniul cultural într-un motor de dezvoltare locală, participare culturală și incluziune socială.

De fapt, organizațiile non-profit sunt capabile să:

- să ajungă la noi audiențe (clienți potențiali);
- să implice publicul prin activități culturale, artistice și educaționale;
- să promoveze dezvoltarea comunității prin revitalizarea clădirilor sau a siturilor istorice abandonate sau subutilizate.

Implicarea instituțională a operatorilor non-profit pare ușor de realizat, deoarece scopurile și obiectivele sociale și culturale urmărite de astfel de organizații sunt, de obicei, aliniate cu misiunile care conduc instituțiile publice prin intermediul politicilor publice. Cu toate acestea, există potențiale amenințări care ar putea submina sustenabilitatea generală a implicării operatorilor non-profit.



## Principalii actori în dezvoltarea locală

### Organizațiile generatoare de profit

Revitalizarea teritoriilor presupune implicarea unei game mai largi de activități economice diferite. Pentru o parte dintre aceste activități, patrimoniul cultural este un activ fundamental pentru furnizarea de produse sau servicii de calitate.

Prin urmare, succesul proceselor de regenerare se bazează pe implicarea diferitelor tipuri de organizații private, fiecare dintre acestea fiind caracterizată de nevoi, obiective și abordări diferite. În funcție de viziunea lor și de tipul de activitate condusă, organizațiile cu scop lucrativ (firme, companii, întreprinderi, industrii) ar putea fi interesate să lucreze într-un anumit teritoriu:

- doar pentru a beneficia de stimulente economice sau pentru a atinge un obiectiv specific;
- pentru a-și îmbunătăți reputația mărcii sau pentru a-și spori responsabilitatea socială.



# Principalii actori în dezvoltarea locală

Factorii de decizie politică și instituțiile ar trebui să fie conștienți de această eterogenitate a diferiților actori pentru a-și aborda mai bine intervențiile și pentru a identifica grupurile care se potrivesc mai bine scopurilor și obiectivelor inițiativei de dezvoltare.

În legătură cu interesul și relația lor cu patrimoniul cultural, există trei tipologii principale de actori generatori de profit:



**Utilizatori generali**



**Promotori generali**



**Valorificatori culturali**



## Trei tipologii principale de generatori de profit

**Utilizatori generali:** Persoane private cu un interes specific redus sau inexistent, dar motivate de alți factori, cum ar fi prezența unor beneficii economice, oportunități financiare pentru achiziția sau închirierea de bunuri imobiliare; Această categorie cuprinde toate companiile care consideră teritoriile doar/principal ca fiind un activ pentru exploatarea comercială.

**Promotori generali:** Companiile care utilizează cultura pentru a-și stabili sau consolida reputația generală ca instrument în comunicare, marketing sau responsabilitate socială corporativă, chiar dacă activitatea lor nu este legată de cultură.

**Valorificatori culturali:** Organizații cu scop lucrativ/ generatoare de profit care își desfășoară activitatea în sectoarele culturale. Pentru acest grup, acele teritorii bogate în istorie, cultură și artă reprezintă adesea un habitat natural, complet aliniat cu abordarea lor de afaceri, cu activitățile, produsele și serviciile lor. Acest cluster include, de asemenea, acele organizații culturale și sociale non-profit care au mai multe șanse să gestioneze clădiri și situri revitalizate.



# SECȚIUNEA 2

Studii de caz







## Lista studiilor de caz

Această secțiune va oferi descrierea a două exemple interesante de implicare a stakeholderilor în proiecte de dezvoltare locală.

Aceste scurte descrieri se concentrează asupra „modului de implicare” a sectorului public și a celui lucrativ, care reprezintă una dintre cele mai complexe probleme de abordat în acest tip de inițiative.

## Studiul de caz 1: Regiunea culturală “Urbino și Montefeltro”

Atunci când lucrează împreună, instituțiile locale pot declanșa în mod eficient proiecte de dezvoltare locală pe termen lung care implică un număr mare de stakeholderi. Acesta este cazul Regiunii culturale "Urbino și Montefeltro", lansate în 2016 de către Comunitatea montană Alto și Medio Metauro, în regiunea Marche (Italia Centrală).

Scopul acestei regiuni este de a pune în valoare patrimoniul cultural local ca principal motor de dezvoltare a turismului slow într-o zonă foarte bogată din punct de vedere artistic, istoric și peisagistic, dar care nu este bine conectată cu restul regiunii.

Lista de facilități și beneficii potențiale furnizate pentru a implica stakeholderii nu este concepută ca o simplă transmitere a responsabilităților de la instituții la organizații private. În schimb, acordurile privind facilitățile și beneficiile sunt, în sine, **instrumente puternice de stimulare a dezvoltării locale, deoarece ele fundamentează o colaborare pe termen lung între instituții și actorii privați.**



URBINO · E · IL · MONTEFELTRO

DISTRETTO · CULTURALE · EVOLUTO

## Studiul de caz 1: Regiunea culturală “Urbino și Montefeltro

Facilitățile pe care Comunitatea Montană le poate oferi pentru a stimula investițiile private în procesele de regenerare bazate pe patrimoniul cultural pot fi considerate ca aparținând direct la trei categorii principale:

- 1. finanțare directă,**
- 2. promovarea poziționării și a branding-ului,**
- 3. reducerea costurilor și sprijin tehnic.**



## Studiul de caz 1: Regiunea culturală “Urbino și Montefeltro”

Iată o listă a acestor facilități:

- **Susținerea instituțională și sprijinul tehnic** pentru a ajuta operatorii privați să interacționeze cu acele instituții și agenții responsabile pentru protecția patrimoniului cultural (trusturi naționale, departamente de patrimoniu etc.);
- **Sprijin tehnic pentru soluționarea problemelor administrative și birocratice**, cu un accent deosebit pe aspectele tehnice care însoțesc activitățile de restaurare;
- **Susținerea instituțională** pentru a ajuta privații să caute sprijin economic din partea altor instituții la nivel local, național și internațional (de exemplu, finanțare UE).
- **Reducerea chiriei sau a altor costuri** de funcționare legate de gestionarea clădirii sau a sitului;
- **Sprijin financiar direct;**
- **Sprijin pentru comunicarea și promovarea** intervențiilor la nivel local;
- **Promovarea activităților culturale** în împrejurimile sitului, de exemplu, festivaluri, evenimente culturale sau sportive, cu scopul de a crește vizibilitatea actorilor privați și a proiectelor lor de dezvoltare.





## Studiul de caz 2: Ecomuzeul Minelor și Valea Germană

### Rolul unui ecomuzeu

**Ecomuzeul** ar putea juca un rol crucial în implicarea diferiților actori locali în aceeași strategie sau în proiecte de dezvoltare locală, oferind o legătură între instituțiile publice și organizațiile sau companiile private.

De fapt, un ecomuzeu are ca scop sprijinirea și potențarea unei comunități de a-și dezvolta și gestiona propriul patrimoniu, ajutând-o să își conserve resursele și tradițiile, încurajând în același timp turiștii și membrii comunității să viziteze și să utilizeze cu plăcere siturile ecomuzeului. Ecomuzeele se concentrează pe identitatea unui loc, bazată pe participare, și se străduiesc să îmbunătățească comunitatea implicată și patrimoniul acesteia prin intermediul unui acord. În alți termeni, Ecomuzeul poate fi considerat un **instrument de gestionare participativă a patrimoniului natural și cultural al unui teritoriu.**



## Studiul de caz 2: Ecomuzeul Minelor și Valea Germană

O experiență interesantă este Ecomuzeul Minelor și al Val Germanasca, care a fost dezvoltat începând cu 1998 într-o mică vale alpină la vest de Torino (Italia). Acesta a pornit de la o mină de talc, încă parțial utilizată, care a fost făcută vizitabilă.

De-a lungul anilor, ecomuzeul a organizat o gamă largă de activități care au promovat nu numai mina în sine, ci și întreaga vale, cultura "valdese" specifică acestei părți a Piemontului și munților din jur, care conțin numeroase situri geologice și biodiversitate.

Ecomuzeul este condus de o companie public-privată, "La Tuno SRL", compusă din opt administrații locale sau regionale și șapte asociații sau întreprinderi private din zonă. Fiecare activitate este pregătită și gestionată de către populația locală implicată.

# Scopri Miniera



# SECȚIUNEA 3

Întrebări deschise  
& sugestii





## Întrebări deschise & reflecții

Cum ar putea instituțiile, organizațiile cu și fără scop lucrativ să colaboreze în vederea implementării unor politici intersectoriale privind patrimoniul cultural și turismul?

Ce roluri pot avea organizațiile cu scop lucrativ și cele nonprofit în procesul de dezvoltare locală?

Ce fel de roluri și responsabilități ar putea avea instituțiile publice în procesele de dezvoltare locală a patrimoniului cultural?

Există studii de caz interesante în care OMD-urile au implementat procese de dezvoltare teritorială cu implicarea directă a comunităților?







## De reținut

Principalele concluzii:

Acum, după ce ați terminat de vizionat, ar trebui să fiți în măsură să:

- Să fiți mai conștient de nivelul de complexitate al fiecărui proiect de dezvoltare locală.
- Identificați principalele tipologii de stakeholderi, modul în care ar trebui să fie implicați și cum interacționează de obicei unii cu alții



**Secțiune de încheiere**



# Bibliografie

Burrop, T. (2014). Cultural districts: bottom-up and top-down drivers. Washington, USA: American for Arts. Retrieved from: <https://www.americansforthearts.org/by-program/reports-and-data/legislation-policy/naappd/cultural-districts-bottom-up-and-top-down-drivers>

Council of the European Union. (2018). Participatory governance of cultural heritage. Report of the OMC (Open Method of Coordination) working group of Member States' experts – Study. Luxembourg, Luxembourg: European Union. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b8837a15-437c-11e8-a9f4-01aa75ed71a1/language-en>

Case study 1:

<http://www.unionemontana.altavalledelmetauro.pu.it/altro/progetti-e-altri-servizi/distretto-culturale-evoluto-urbino-e-il-montefeltro>

Case study 2: <https://www.ecomuseominiere.it/>

Dalla Longa, R. (2011). Urban Models and Public-Private Partnership. New York, USA: Springer. Retrieved from: <https://www.springer.com/gp/book/9783540705079>

European Commission. (2017). Mapping of Cultural Heritage Actions in European Union policies, programmes and activities. Bruxelles, Belgium: European Commission. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/2014-heritage-mapping\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/2014-heritage-mapping_en.pdf)

Inherit. (2007). A guide to successful urban regeneration, Interreg III C. Norwich, United Kingdom: European Association of Historic Towns and Regions (EAHTR). New Jersey, USA: Wiley Periodicals, Inc. Retrieved from: <http://www.historic-towns.org/wp-content/uploads/2018/09/Inherit-complete-doc-final-version-pdf-Layout-1-1.pdf>



## Autor

Damiano Aliprandi, Fondazione Fitzcarraldo  
[damiano.aliprandi@fitzcarraldo.it](mailto:damiano.aliprandi@fitzcarraldo.it)





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

Project Number  
601073-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-SSA

This Project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the autor, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



This work is licensed under a Creative Commons

Attribution-Noncommercial-ShareAlike 4.0 International License  
(CC BY-NC-SA 4.0)

[www.euheritage.eu](http://www.euheritage.eu)

