

I DIVERSI MODELLI DI BUSINESS E STRUTTURE ORGANIZZATIVE PER I BENI CULTURALI E IL TURISMO



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



**Sara Simeone, Sophie Martel & Raffaele
Vitulli**
Materahub

**Codice n. M4 Unità3
SU3.3**



Riepilogo

Panoramica

Obiettivi di apprendimento
Definizioni

Sezione 1

Modelli aziendali, finanziari e organizzativi: tipologie e differenze

Sezione 2

Business e modelli finanziari innovativi

Sezione 3

Casi studio

Conclusioni

Insegnamenti importanti
Per continuare il tuo apprendimento Elenco di referenze

Background e obiettivi di apprendimento

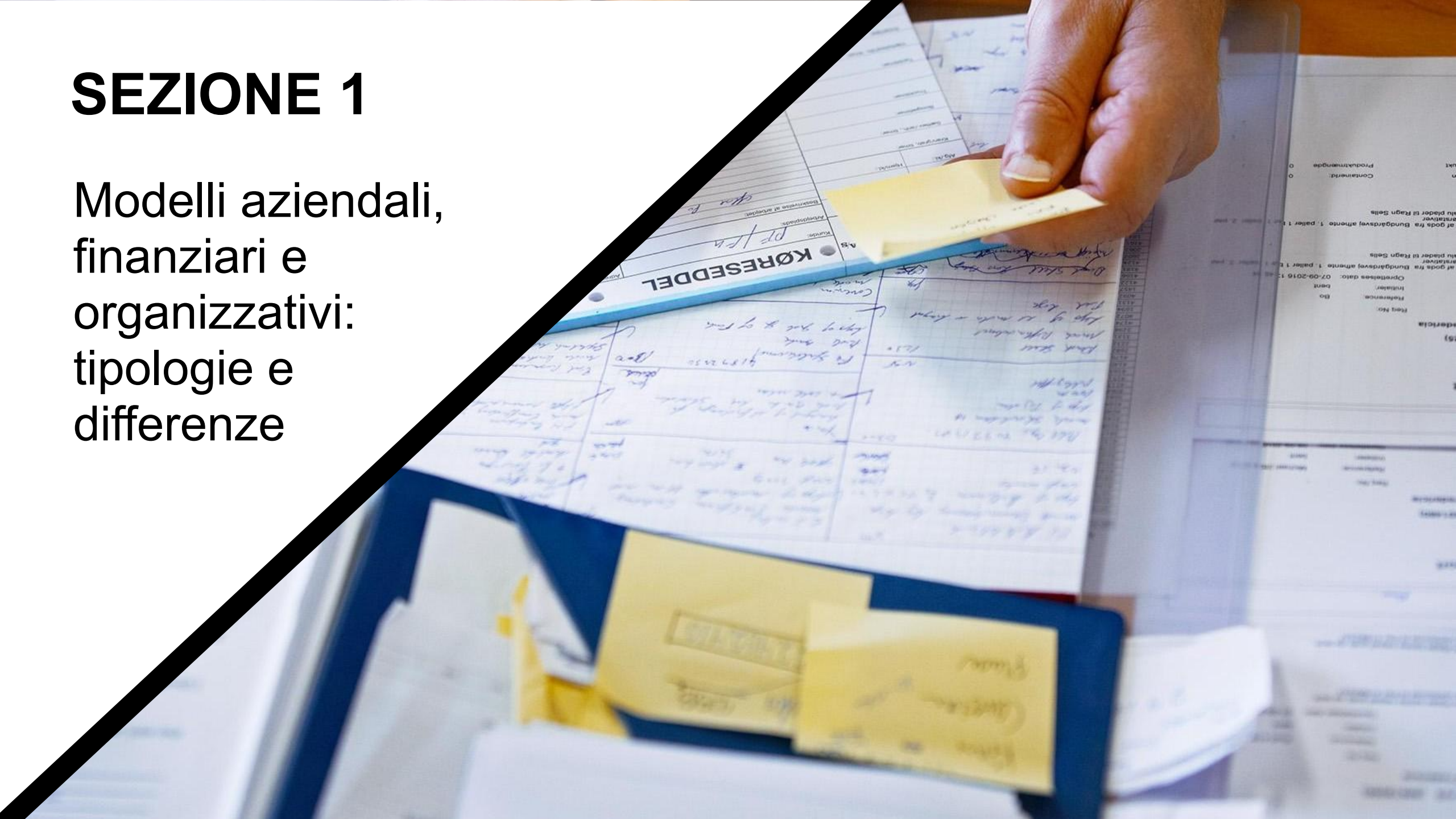
I modelli di business e finanziari sono talvolta usati erroneamente come sinonimi, anche se non lo sono: ecco perché queste diapositive sono dedicate a spiegare le differenze e le somiglianze tra i due. Inoltre, il turismo e il patrimonio culturale includono una serie di modelli economici e finanziari che cercheremo di chiarire.

Alla fine di questa presentazione (o sezione), dovrai:

- Essere in grado di distinguere tra modelli di business e modelli finanziari
- Comprendere i vari tipi di modelli di business e finanziari
- Sviluppare un senso critico delle competenze imprenditoriali chiave che vengono implementate nella definizione di un piano finanziario
- Scopri i casi di studio nel settore dei beni culturali e del turismo che illustrano i diversi tipi di modelli finanziari e strutture organizzative che si possono trovare nel settore.

SEZIONE 1

Modelli aziendali,
finanziari e
organizzativi:
tipologie e
differenze



Differenza tra modello di business e modello finanziario

Modello Operativo

Un framework olistico per descrivere, comprendere e analizzare come le aziende forniscono e acquisiscono valore.



Modello Finanziario

Come le aziende generano profitti, liquidità e sono finanziariamente sostenibili. Fa parte del modello di business sostenibile globale e uno dei suoi componenti principali.



Progettare un modello di business

La progettazione di modelli di business non è un processo autonomo. È incorporato in una strategia più ampia che inizia con la missione e la visione di un'organizzazione. Insieme ai fattori esterni prevalenti (come la crescente alfabetizzazione digitale nella società), funge da principio guida per la strategia.

Il corso tracciato all'interno di questa strategia (come raggiungere nuovi gruppi target) funge da base per un modello di business di successo. Il modello di business deve poi essere ulteriormente affinato con i piani di business e informativi necessari per realizzarlo.



5 framework e modelli di modelli di business da conoscere

UN **modello di business** è un **struttura** per aver trovato un **modo sistematico per sbloccare a lungo termine valore** per un'organizzazione mentre **fornire valore** ai clienti e **catturare valore** attraverso strategie di monetizzazione. Un modello di business è una struttura olistica per comprendere, progettare e prova le tue ipotesi di business sul mercato. Quello che segue è un elenco completo fornito.

1. Il modello di business VTDF

Un modello di business tecnologico è composto da quattro componenti principali: modello di valore (proposte di valore, mission, vision), modello tecnologico (gestione R&D), modello distributivo (vendite e struttura organizzativa di marketing) e modello finanziario (modellazione dei ricavi, struttura dei costi, redditività e generazione/gestione di cassa). Questi elementi che si uniscono possono servire come base per costruire un solido modello di business tecnologico. Fonte:

fourweekmba.com/business-model-template

2. Business Model Canvas

La tela del modello di business è un quadro proposto da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur nella generazione di modelli di business che consente la progettazione di modelli di business attraverso nove

elementi costitutivi comprendenti: partner chiave, attività chiave, proposte di valore, cliente relazioni, segmenti di clienti, risorse critiche, canali, struttura dei costi e ricavi
Flussi video

Fonte: fourweekmba.com/business-model-canvas

5 framework di modelli di business da conoscere

3. Lean Canvas (per le startup)

La tela di avvio snella è un adattamento di Ash Maurya della tela del modello di business di Alexander Osterwalder, che aggiunge un livello che si concentra su problemi, soluzioni, metriche chiave, basato su un vantaggio sleale e una proposta di valore unica. Quindi, partendo dalla padronanza del problema piuttosto che la soluzione.

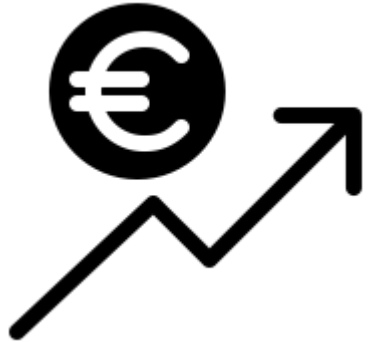
4. Innovazione del modello aziendale

L'innovazione del modello di business riguarda l'aumento del successo di un'organizzazione con prodotti e tecnologie creando una proposta di valore avvincente in grado di lanciare un nuovo modello di business per ampliare i clienti e creare un vantaggio competitivo duraturo. E tutto inizia padroneggiando i clienti chiave.

5. Analisi del modello di business 3C

Il modello di business dell'analisi 3C è stato sviluppato dallo stratega aziendale giapponese Kenichi Ohmae. Un modello 3C è uno strumento di marketing che si concentra su clienti, concorrenti e l'azienda. All'intersezione di queste tre variabili si trova un'efficace strategia di marketing per acquisire un potenziale vantaggio competitivo e costruire un'azienda duratura.

Tipi organizzativi



A scopo di lucro

Un'organizzazione a scopo di lucro esiste principalmente per generare un profitto, cioè per incassare più denaro di quanto ne spenda. I proprietari possono decidere di mantenere tutto il profitto da soli, oppure possono spenderli in parte o per intero nell'attività stessa.



Senza scopo di lucro

Esiste un'organizzazione senza scopo di lucro per fornire un particolare servizio alla comunità. La parola non profit si riferisce a un tipo di attività, organizzata secondo regole che vietano la distribuzione dei profitti ai proprietari.



For benefit

L'impresa "for-benefit" opera come un'impresa tradizionale in molti modi, ma è fondata principalmente per fornire benefici sociali piuttosto che per massimizzare i ritorni finanziari. In altre parole, un'impresa a scopo di lucro è un'impresa a scopo di lucro che affronta questioni sociali e ambientali.



Tipi di organizzazione

Istituzioni pubbliche (o governative)

Le istituzioni del patrimonio culturale sono in gran parte parte del settore pubblico e sono quindi senza scopo di lucro.

La massimizzazione del profitto non è un problema e non serve come punto di partenza per l'innovazione del modello di business. I governi investono nel settore culturale per salvaguardare gli interessi pubblici. Pertanto, le istituzioni del patrimonio culturale che dipendono interamente o in gran parte dal finanziamento del governo devono tenere conto degli obiettivi politici nei settori della cultura e dei media.

Una condizione posta alle istituzioni del patrimonio culturale dai governi è che svolgano le loro attività in modo efficiente ed economico. Dopotutto, le TIC non vengono utilizzate solo per abilitare nuovi servizi, ma anche per ottenere maggiore efficienza e persino risparmi sui costi. Inoltre, la Pubblica Amministrazione è tenuta a realizzare la conservazione dei contenuti fisici e culturali e la valorizzazione del bene pubblico.

Istituzioni private (o non governative)

Data la mancanza di risorse pubbliche per il settore, è ormai impossibile portare avanti iniziative per l'acquisizione e la fruizione di parte del patrimonio culturale senza il

Tipi di organizzazione

Anche la forma organizzativa delle istituzioni pubbliche e private può variare in termini di centralizzazione, decentramento e distribuzione (si veda la figura seguente).

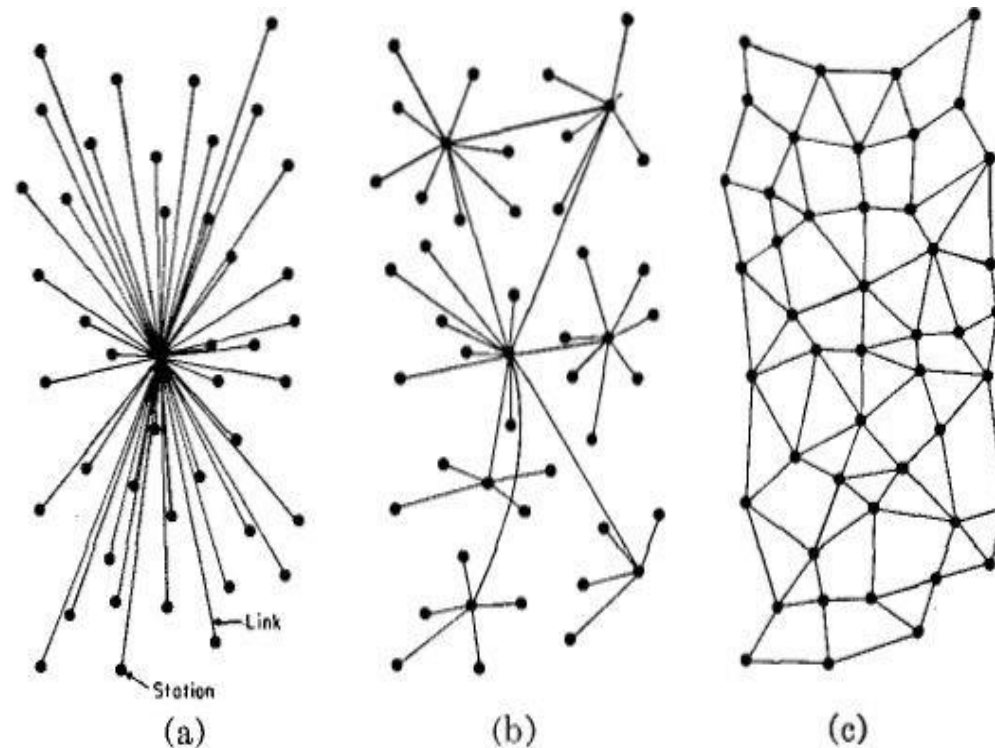


Fig. 1—(a) Centralized. (b) Decentralized. (c) Distributed networks.

Fonte: medium.com/@VitalikButerin

Tipi di organizzazione

PPP, noto anche come P3 o 3P

L'Unione Europea incoraggia la formulazione di pubblico-privato partnership, principalmente nei settori delle infrastrutture e dei servizi. In queste partnership, i soggetti privati si assumono parte dei finanziamenti e dei rischi del settore pubblico, ad esempio l'industria sanitaria.



In sintesi, i PPP come attualmente applicati dimostrano le seguenti caratteristiche:

- Sono accordi a lungo termine basati su livelli significativi di investimento dei partner e un flusso di finanziamento a lungo termine ma affidabile (da parte del governo o degli utenti) per fornire ritorni finanziari ai partner
- I PPP possono essere adattati a una vasta gamma di risorse, servizi e circostanze
- I PPP non sono una forma ma un'alternativa alla privatizzazione. La proprietà pubblica può essere mantenuta in tutto ed è una decisione politica se i servizi di base (insegnamento, assistenza sanitaria, curatela, ecc.) vengono mantenuti o appaltati nell'ambito del PPP

Tipi di organizzazione

PPP, noto anche come P3 o 3P

I PPP non implicano la privatizzazione, ma una condivisione realistica di rischi e responsabilità tra organizzazioni del settore pubblico e privato. Questi ultimi contribuiscono al marketing, alla gestione, alla (ri)costruzione/ristrutturazione, alle capacità operative e, soprattutto, alla finanza. Il settore pubblico può mantenere i ruoli centrali di curatore e antiquario e può stabilire il carattere dell'offerta commerciale. Laddove sono richieste sovvenzioni pubbliche, queste devono essere garantite a lungo termine, ma possono essere limitate e prevedibili. Grazie alla collaborazione strategica tra i partner pubblici e privati, i ricavi del sito possono essere aumentati e l'economia locale stimolata da un'offerta turistica superiore.

La logica per i PPP è che il settore privato è quasi sempre più bravo a gestire i rischi di investimento e operativi rispetto al settore pubblico. Di conseguenza, migliori risultati economici e livelli di servizio superiori possono essere raggiunti dalle autorità pubbliche che appaltano a fornitori privati per progettare, costruire e finanziare le infrastrutture o beni necessari per i servizi pubblici o l'amministrazione. Il fornitore ha quindi la responsabilità a lungo termine di svolgere tutte le funzioni o, più frequentemente, le funzioni generiche dei beni forniti (vedi sotto).

Diversi tipi di investimento pubblico e privato

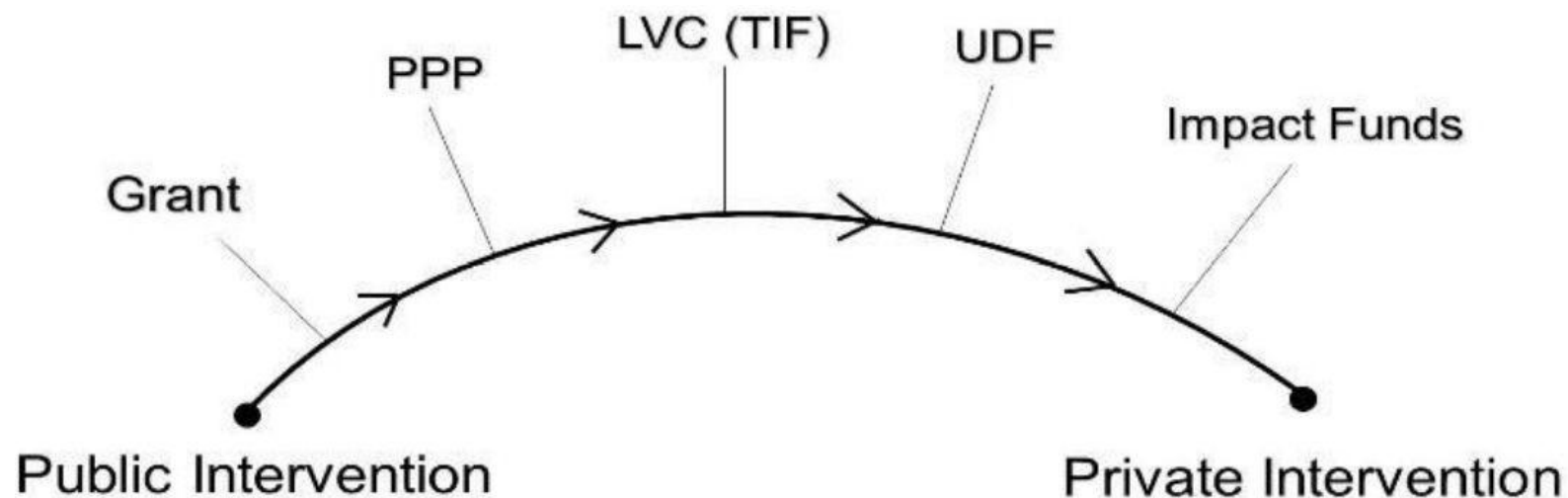
LVC (Location Value Capture) è il processo di “cattura” dell'aumento di valore del territorio generato da una migliore accessibilità. Un migliore accesso aggiunge valore a un'area, che si riflette nei valori dei terreni e delle proprietà.

TIF (Finanziamento per l'incremento delle tasse) è un [finanziamento pubblico](#) metodo che viene utilizzato come a [sussidio](#) per [riqualificazione](#), infrastrutture e altri progetti di miglioramento della comunità. Attraverso l'uso di TIF, i comuni di solito deviano i futuri aumenti del gettito fiscale sulla proprietà da un'area o distretto definito verso un progetto di sviluppo economico o un progetto di miglioramento pubblico nella comunità. I sussidi TIF non vengono stanziati direttamente dal bilancio di una città, ma la città subisce perdite a causa del mancato gettito fiscale.

UDF (Fondi di sviluppo urbano) investono in partenariati pubblico-privato e altri progetti inseriti in un piano integrato per lo sviluppo urbano sostenibile. Un FSU può essere un'entità giuridica separata o essere costituito come un blocco separato di finanziamento all'interno di un'istituzione finanziaria esistente.

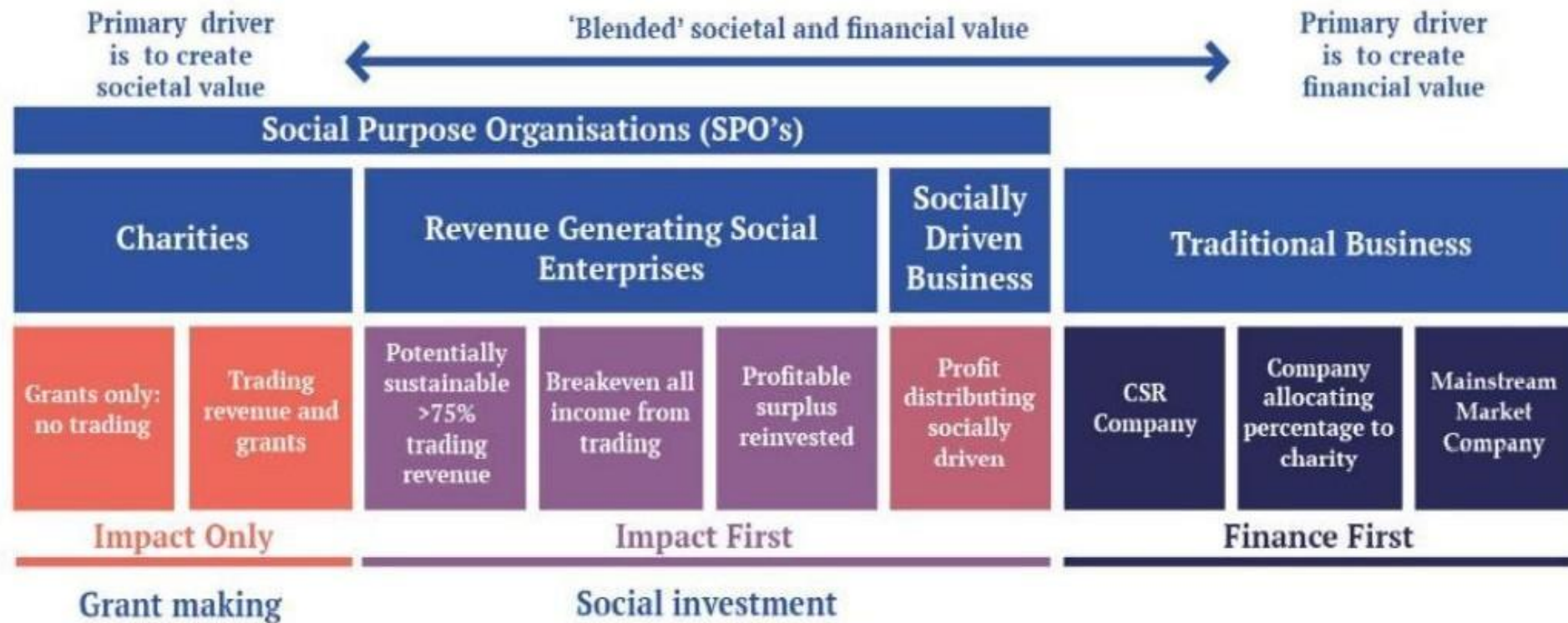
Diversi tipi di investimento pubblico e privato

La figura seguente mostra uno spettro finanziario dal puro investimento pubblico all'intervento privato.



Diversi tipi di investimento pubblico e privato

L'EVPA (European Venture Philanthropy Association) propone questo spettro per la categorizzazione degli investimenti:



Fonte: EVPA in

[Mappatura-modelli-di-finanziamento-circolare-per-la-rigenerazione-del-patrimonio-culturale-naturale](#)

SEZIONE 2

Modelli di
business e
finanziari
innovativi



Conseguenze del Covid-19

La pandemia ha accelerato la necessità che i settori del patrimonio culturale e del turismo diventino più resilienti, sostenibili e imprenditoriali, ad esempio adottando strategie PPP, piani finanziari ibridi, valutazione del rischio e pratiche di gestione.

In molti casi, modelli economici e finanziari innovativi possono aiutare in questi termini.

La diminuzione dei finanziamenti pubblici, le sfide della globalizzazione, le opportunità della digitalizzazione o la crescente responsabilizzazione del pubblico hanno già spinto i settori culturali e creativi a testare nuovi approcci e ad esplorare nuovi modelli di business.



Modelli di business e finanziari innovativi

Oggi, soprattutto nel contesto europeo, c'è una continua necessità di innovazioni per la valorizzazione del patrimonio culturale, in particolare per quanto riguarda l'innovazione dei modelli di business, per costruire una solida e trasparente pipeline di progetti di investimento connessi economicamente e socialmente sostenibili al fine di dimostrare la l'attrattiva di questo settore per gli investitori privati.

Questi approcci innovativi possono essere potenti motori per il rafforzamento della diversità culturale e per lo sviluppo dell'imprenditorialità, nonché per la crescita, l'occupazione o l'inclusione sociale: ecco perché questa sezione raccoglie una serie di modelli economici e finanziari innovativi per il patrimonio culturale e il turismo .



Modelli di business innovativi

Il potere della digitalizzazione

Nell'ultimo decennio, musei, archivi e altre istituzioni del patrimonio culturale hanno iniziato bene la digitalizzazione di importanti collezioni del patrimonio culturale e lo sviluppo di servizi digitali basati su nuovi BM.

Sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione può aiutare sotto diversi aspetti:

- Riduzione dei costi
- trovare risorse finanziarie
- Dati a sostegno del processo decisionale
- ampia disponibilità di oggetti del patrimonio culturale
- aumento dell'alfabetizzazione digitale e rafforzamento della conoscenza
- creazione di nuove posizioni lavorative
(come community manager, esperto di social media/comunicazione, ecc.)

Modelli di business innovativi

Il potere della digitalizzazione

Questi anelli rappresentano quattro modi in cui è possibile accedere alle collezioni del patrimonio culturale.

1. Analogico in casa L'opera è esposta fisicamente o resa fisicamente accessibile in un archivio, in una mostra o in una sala di lettura.
2. Digital in house L'opera è descritta digitalmente e può essere digitalizzata. È reso disponibile all'interno delle mura dell'istituto per mezzo di una rete chiusa (o tramite supporti di dati digitali), come un computer o un terminale presso l'istituto che i visitatori possono utilizzare per effettuare ricerche nel database della raccolta.
3. Online Tutta o parte della collezione digitale dell'istituto è offerta online attraverso il sito web dell'istituto, ma senza diritti espliciti di utilizzo o riutilizzo.
4. Online in rete Tutta o parte della collezione digitale dell'istituto è offerta online. I diritti d'uso sono concessi a terzi (pubblico, altre istituzioni) per l'uso o il riutilizzo.



Modelli di business innovativi

Il potere della digitalizzazione: esempi pratici

Archivio digitale su richiesta

Gli utenti possono cercare, richiamare e/o ordinare le fonti del patrimonio culturale utilizzando varie funzioni di ricerca. Questo è l'unico cluster di iniziative in cui un modello di ricavo è un elemento fisso del concetto di servizio.

Esperienza museale online

Alternativa o ampliamento del museo tramite strumenti e piattaforme web 2.0. Il gruppo target viene avvicinato attivamente da offrire widget, creare gruppi di discussione sui social network e così via.

Narrazione collaborativa

Gli utenti raccontano le proprie storie personali sulle piattaforme. Le istituzioni del patrimonio spesso forniscono materiale d'archivio specifico che gli utenti possono poi integrarsi nella loro narrativa.

Ricerca online distribuita

Piattaforme tecniche, strumenti e social network dove gli utenti possono condurre e presentare congiuntamente ricerche. Questo garantisce una certa grado di attendibilità per quanto riguarda le informazioni, il rapporto tra le fonti ei membri della comunità. Un esempio di questo è wikipedia.org.

tagging sociale

Gli utenti hanno la possibilità di etichettare le fonti del patrimonio culturale digitalizzato. I tag possono contenere una descrizione o possono esprimere un po' di apprezzamento e facilitano la ricerca nella raccolta.

Migliorare l'esperienza del museo offline

Gli utenti possono usufruire dei nuovi media, sia prima che durante le loro visite al museo. Utilizzo delle applicazioni su gli smartphone in particolare possono rendere la visita al museo più interattiva e personale.

Mercato online

Questo offre agli utenti la possibilità di fare offerte online per oggetti del patrimonio culturale e opere d'arte.

Modelli di business innovativi

Metodi di lavoro innovativi

I nuovi BM nei CCS sono caratterizzati da diversi tipi e modelli di lavoro. Metodi di lavoro cooperativi più elevati, che implicano gerarchie di basso profilo e maggiore autonomia, come il lavoro di gruppo e di squadra. In particolare nella fase 'pionieristica', l'espansione di forme di lavoro collettive e cooperative, che non sono orientate al lucro ma contribuiscono allo sviluppo umano e culturale. Il networking è quasi una seconda natura all'interno dei CCS. Per molte persone creative il networking inizia durante la loro formazione e assume una struttura più professionale sul posto di lavoro. Un nuovo termine è coopetition come descrizione di nuovi accordi di lavoro nel CCS che deriva dai termini inglesi di cooperazione e concorrenza. Il lavoro in rete è un metodo di lavoro collettivo in particolare nel mondo dell'arte. In generale, il lavoro di squadra è una qualità fortemente connessa con la maggior parte delle imprese e dei settori nei CCS.



Modelli di business innovativi

Gamification

La gamificazione si riferisce all'aggiunta di funzionalità simili a giochi a contesti che non hanno nulla a che fare con l'industria dei giochi. Il BM è relativamente nuovo e sembra in una fase sperimentale. L'idea è di stimolare e motivare le azioni, le idee, gli interessi e le interazioni degli utenti. In altre parole, condizionare comportamenti divertenti in qualsiasi contesto, sia esso culturale (musei, teatri, libri), aziendale, ricreativo, commerciale, ecc.



Modelli di business innovativi

Cooperazione internazionale e intersettoriale per la condivisione della conoscenza

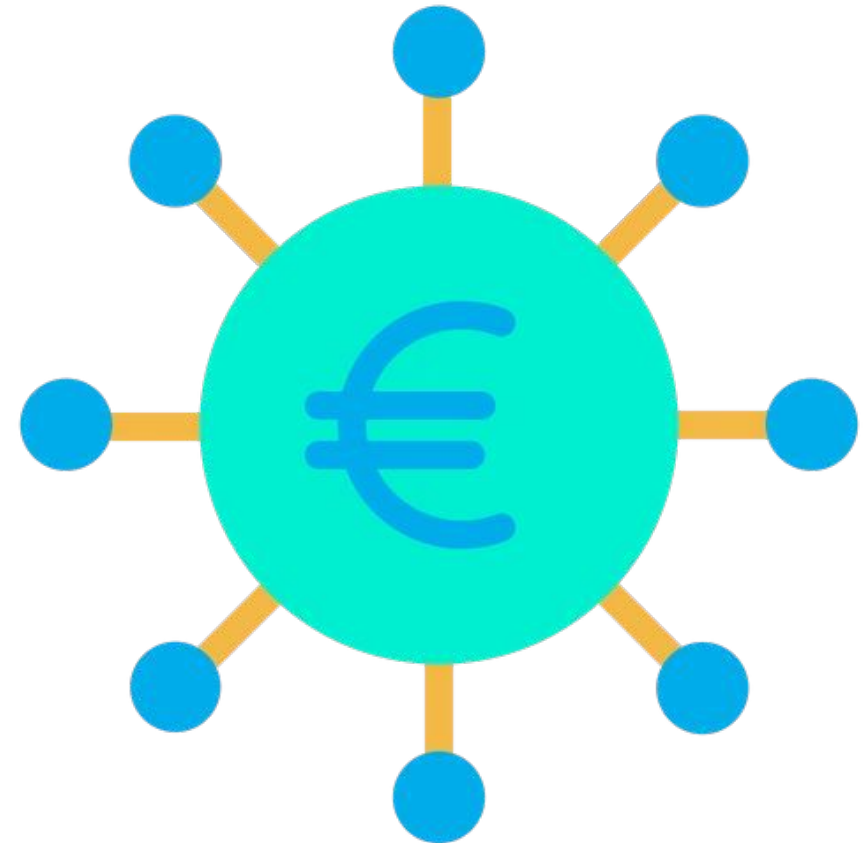
Come specificato nel regolamento che istituisce il programma Europa creativa 2014-20, al fine di promuovere la cooperazione politica transnazionale, la sezione intersettoriale sosterrà lo scambio transnazionale di esperienze e know-how in relazione a nuovi modelli di business e gestione, attività di apprendimento tra pari e il networking tra le organizzazioni culturali e creative e i decisori politici legati allo sviluppo dei settori culturali e creativi, promuovendo il networking digitale ove appropriato.

Ad esempio, l'arbitraggio culturale è una collaborazione transfrontaliera tra un'istituzione culturale, una parte privata o un'associazione e un investitore privato o sovrano straniero che implica la proprietà e/o la gestione o il controllo di un bene del patrimonio, sulla base della logica dei beni del patrimonio» capacità di generare benefici socio-economici e ritorni finanziari.

Modelli finanziari innovativi

Crowdfunding / crowdsourcing

La pratica di finanziare un progetto o un'organizzazione raccogliendo contributi monetari da un gran numero di persone. Il crowdfunding si basa sulla cosiddetta micro-sponsorizzazione, ovvero il finanziamento di massa di un progetto, servizio, contenuto, piattaforma, produzione, lavoro, ecc. Insomma, tutto ciò che è suscettibile di essere finanziato da più sponsor che decidono volontariamente di partecipare alla creazione o alla realizzazione di un'idea può diventare un progetto di crowdfunding. Il crowdfunding è anche uno strumento di marketing molto potente e fornisce un senso di proprietà al donatore (donatore). Questo strumento rimodella il sistema della nave donatrice nel senso che ha consentito la partecipazione di massa e un coinvolgimento diretto e conveniente.



Modelli finanziari innovativi

Modelli finanziari circolari fornire un ROI complesso (ritorno sull'investimento):

- Entrate dirette
- Indiretto (costi evitati)
- Altro: ritorno dalla conservazione o rigenerazione del capitale sociale, ambientale e culturale

Tali modelli tengono pienamente conto dei loro impatti multidimensionali, come ad esempio:

- Numero di visitatori all'anno (compresi i biglietti venduti e così via)
- Impatto sul mercato immobiliare
- Posti di lavoro creati (diretti, indiretti, indotti)
- Qualità dello scenario fisico/paesaggio
- Effetti sulla salute e sul benessere
- Effetti sui valori/patrimonio immateriale e simbolico

Come misurare e tenere conto di tali effetti?

Un buon strumento utilizzato dalle imprese che abbracciano la CSR (responsabilità sociale d'impresa) è il Triple Bottom Line in fondo al loro bilancio.

Modelli finanziari innovativi

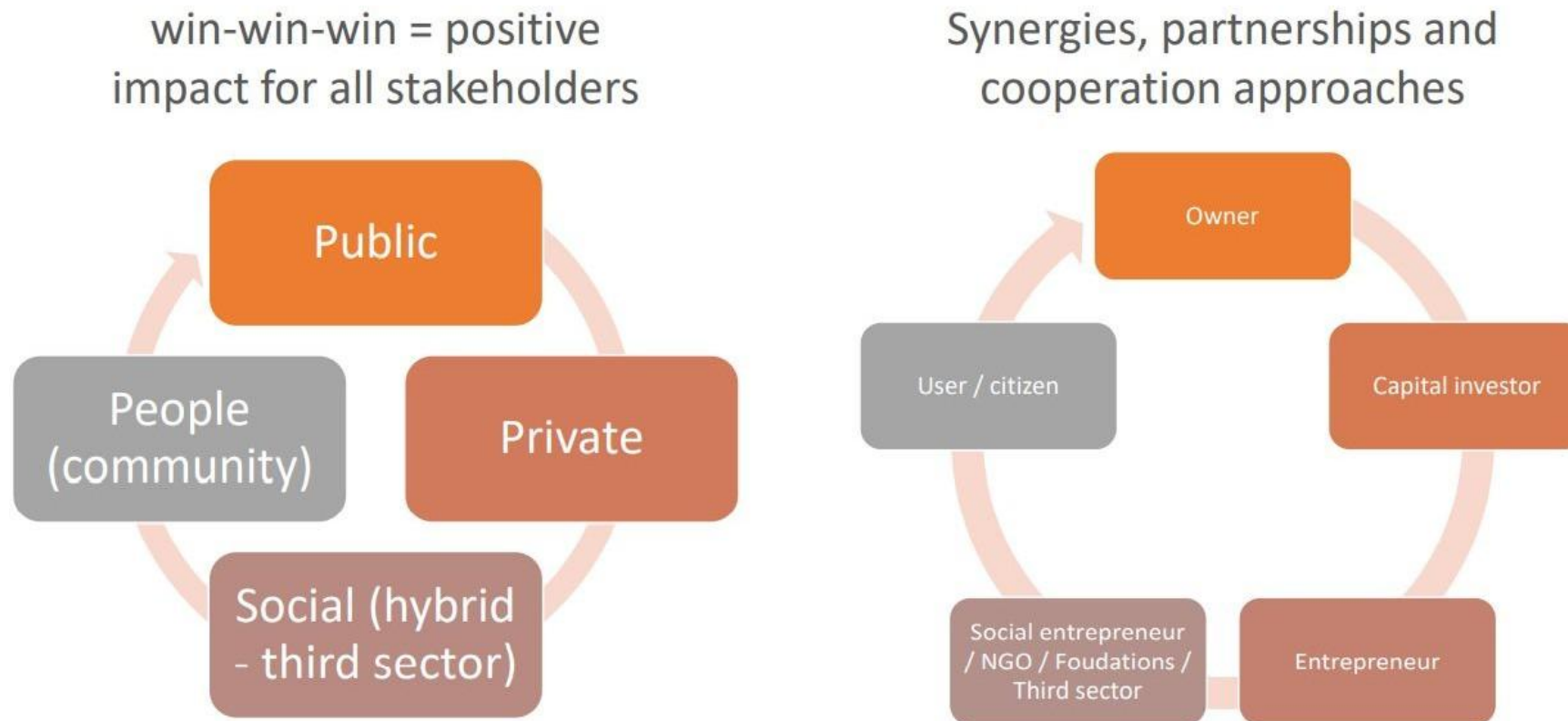
From *linear* to *circular* financing models for cultural heritage / landscape adaptive reuse



Fonte: [Mappatura di modelli di finanziamento circolare per la rigenerazione del patrimonio culturale e naturale \(clicproject.eu\)](https://clicproject.eu/)

Modelli finanziari innovativi

Partenariato pubblico-privato-persone (4P) è un modo emergente per evidenziare la necessità di sviluppare il coinvolgimento degli attori privati e del pubblico in generale in un processo congiunto.



SEZIONE 3

Casi di studio



Un vecchio caso di PPP

Il Kultur-Token è un'app di proprietà del governo, sviluppata senza scopo di lucro. L'obiettivo principale del KT è premiare i cittadini della città di Vienna, in Austria, per comportamenti di mobilità sostenibile che riducono le emissioni di gas serra associate alle auto. I gas serra sono la causa principale dei cambiamenti climatici. Il principale gas serra prodotto dalle automobili è l'anidride carbonica (CO₂). Il KT incoraggia scelte di mobilità a basse emissioni di carbonio con token scambiabili per l'accesso gratuito alle offerte culturali locali. Fornendo così un nuovo modo per i cittadini di esplorare e godere delle istituzioni culturali. L'app coinvolge i cittadini nella co-attuazione del Piano Urbano della Mobilità STEP 2025 di Vienna (MA18, 2015). Il piano chiede “una nuova cultura della mobilità”. Questa prospettiva è al di là della portata della sola politica governativa; pertanto, richiede il consenso dei cittadini e cambiamenti comportamentali per seminare la nuova cultura della mobilità immaginata.

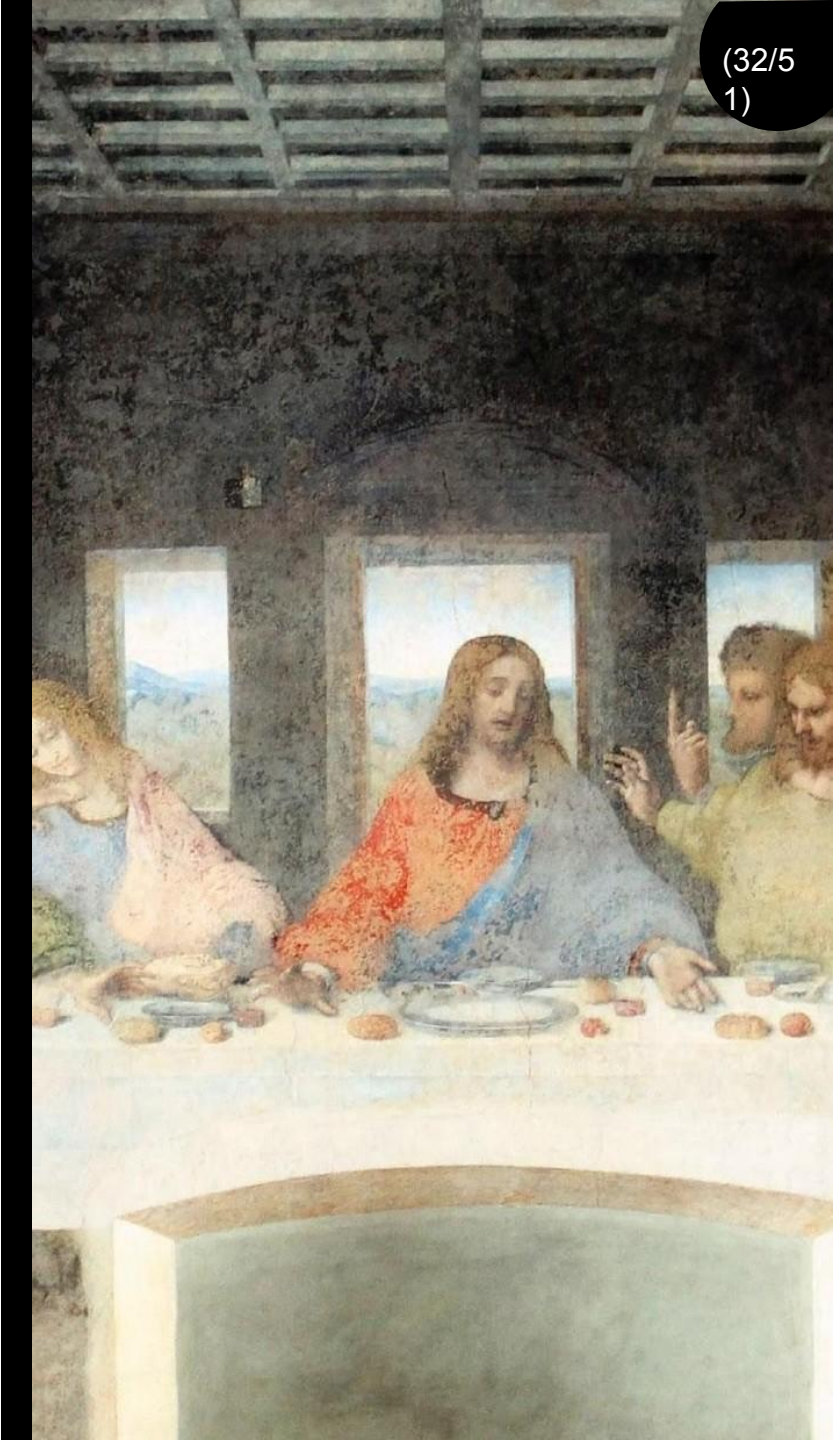


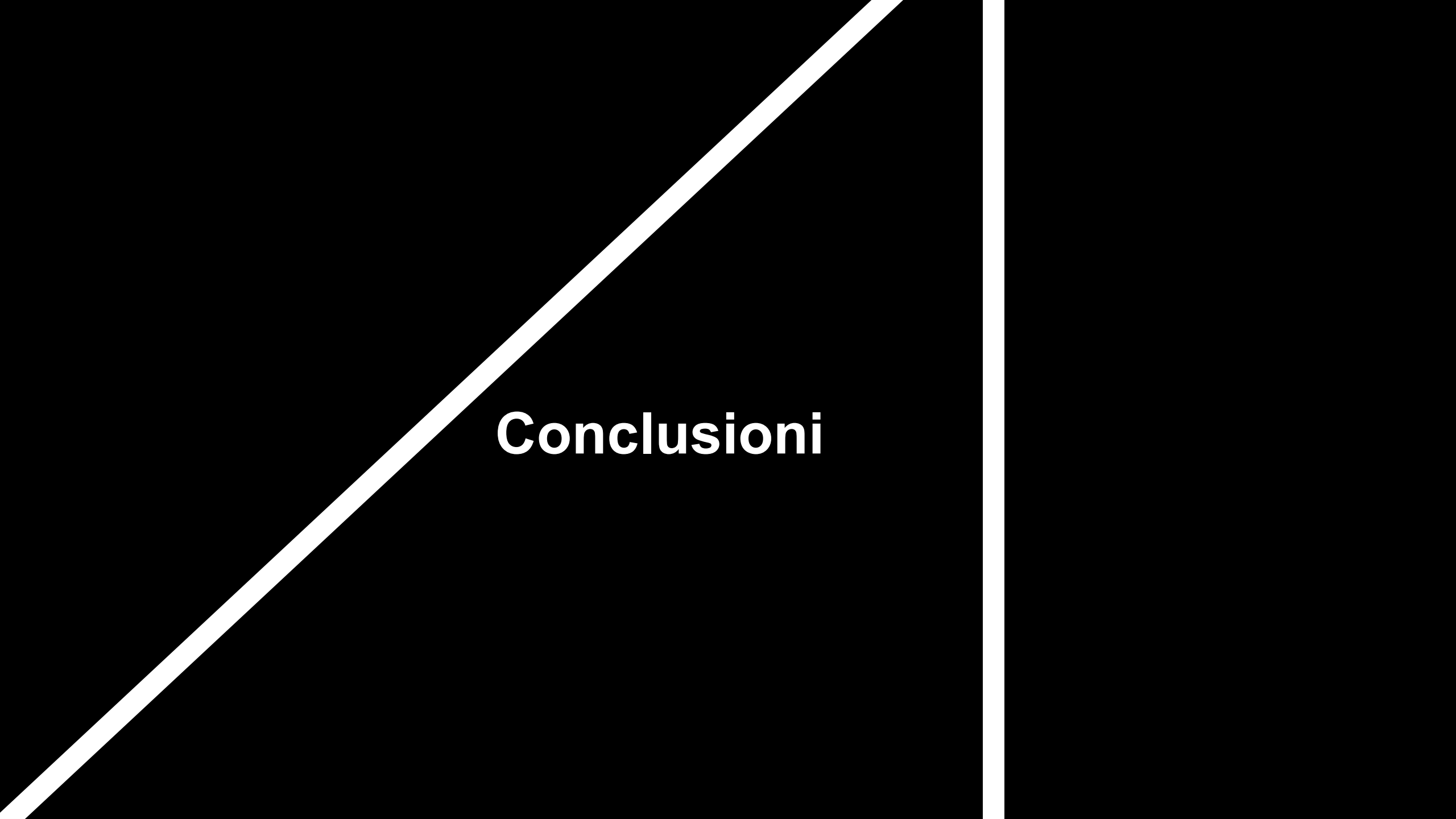
Kultur-Token TM

Un caso moderno di PPPP

Molte sono state le aziende private o che, a vario titolo, hanno scelto di svolgere un ruolo attivo nella conservazione e promozione del patrimonio culturale.

Tra questi, l'esempio più famoso è sicuramente l'Olivetti, che è stata coinvolta a partire dal 1982 con un ruolo attivo nella grande campagna di restauro iniziata nel 1977 e affidata al restauratore Pinin Brambilla Barcilon sotto la supervisione della Soprintendenza per i Beni Artistici e Storici di Milano, la Soprintendenza per i Beni Ambientali e Architettonici di Milano e l'Istituto Centrale per il Restauro di Roma. Oltre a sostenere finanziariamente i lavori di restauro (per un costo di circa 7 miliardi di lire italiane), l'azienda ha messo a disposizione del progetto anche le proprie competenze tecnologiche, collaborando per trovare le migliori soluzioni possibili a tutti i problemi tecnici che un tale progetto





Conclusioni

Per continuare il tuo apprendimento

Ti suggeriamo di proseguire con l'apprendimento individuale degli argomenti trattati in queste slide, con il supporto delle seguenti letture suggerite:

- 54 tipi di modelli di business: fourweekmba.com/what-is-a-business-model
- Per attività di beneficenza: eticanews.it/wp-content/uploads/2013/05/HBR_For_Benefit.pdf
- Acquisizione del valore della posizione: nodes-toolbox.eu/pdf/?pdf=mnB3bHQzUs8Pzh4KfWh6%3Ag
- Investire nel patrimonio culturale per lo sviluppo sostenibile: mapa.valpo.net/sites/default/files/repositorio-documentos/economics_of_uniqueness-worl_dbank.pdf
- Crowdfunding in Europa: mdpi.com/1911-8074/14/3/101
- Strumenti e schemi finanziari per il patrimonio culturale: interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf
- Un progetto europeo per il riuso del patrimonio: openheritage.eu
- Innovazione negli investimenti pubblici e finanziamento per le arti e la cultura: oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/C1-DiscussionNote.p

Elenco dei numeri di riferimento

Allegro I, Lupu A, 2018. *Modelli di partenariato pubblico-privato e strumenti finanziari per la valorizzazione del patrimonio culturale* .

zenodo.org/record/3333432#.YKedN3lxdnI

Bortolotti B, Segre G, 2017. *L'arbitraggio culturale: nuove frontiere nella gestione del patrimonio e del turismo*.

[iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1724025/567287/PAPER_SIL-FRC_PAPER%](https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1724025/567287/PAPER_SIL-FRC_PAPER%281)
[281](https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1724025/567287/PAPER_SIL-FRC_PAPER%281)

[%29.pdf](https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1724025/567287/PAPER_SIL-FRC_PAPER%281)

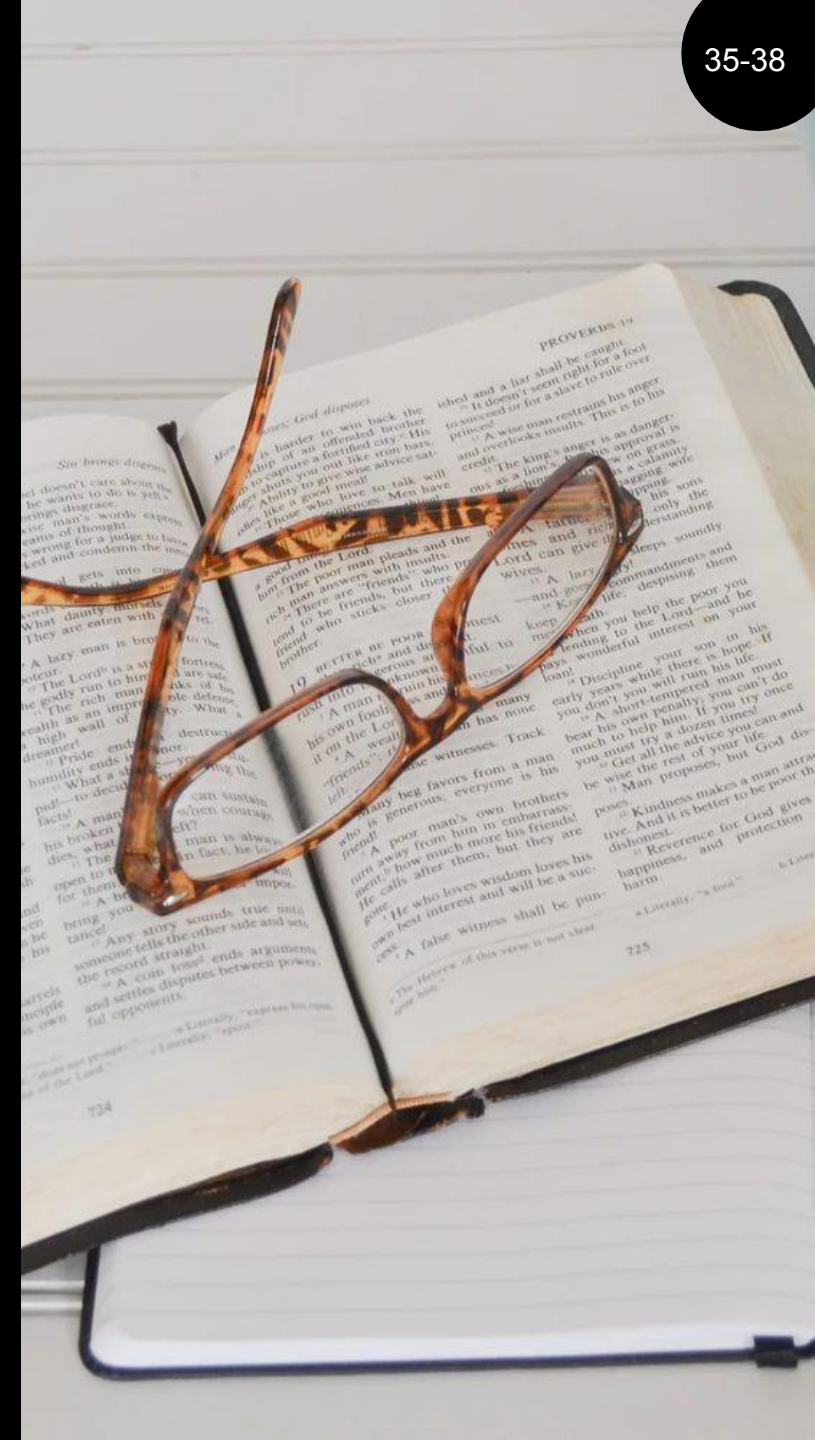
Buterin V, 2017. *Il significato di decentralizzazione* .

[medium.com/@VitalikButerin/the-significato-del-decentramento-a0c92b76a](https://medium.com/@VitalikButerin/the-significato-del-decentramento-a0c92b76a274)
[274](https://medium.com/@VitalikButerin/the-significato-del-decentramento-a0c92b76a274)

Commissione per la cultura, la scienza e l'istruzione, 2005. *La gestione privata dei beni culturali*.

assembly.coe.int/nw/xml/xref/x2h-xref-viewhtml.asp?fileid=11062&lang=

Rete europea di esperti sulla cultura, 2015. *Nuovi modelli di business nei settori culturali e creativi (CCS)*. io.terarts.net/descargas/interarts2540.pdf



Elenco dei numeri di riferimento

Gravagnuolo A, Fusco Girard L, Medda FR, 2018. *Mappatura di modelli di finanziamento circolare per la rigenerazione del patrimonio culturale e naturale*.

clicproject.eu/wp-content/uploads/2018/06/Mappatura-modelli-di-finanziamento-circolare-per-rigenerazione-del-patrimonio-culturale-naturale_1.pdf

Medda FR, Caschili S, Modelewska M, 2012. *Meccanismi finanziari per la rigenerazione del nucleo storico della città e la riqualificazione del Brownfield in The Economics of Uniqueness: Investing in Historic City Core and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*. Eds. Licciardi, G. & Amirtahmasebi, R. Washington DC: Banca Mondiale.

ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/39si5_en.pdf

Foster G, Lamura M, Hackel J, 2020. *Modello di business sostenibile Kultur-Token: visualizzazione, tokenizzazione e ricompensa del comportamento di mobilità a Vienna, Austria*.

clicproject.eu/wp-content/uploads/2020/10/Kultur-Token-FBMC-WorkingPaper_Giulian-Foster.pdf





Autori e crediti

Sofia Martel

sophiemartel91@gmail.com

Laureato in International Business Management. Si interessa di strategie imprenditoriali per lo sviluppo sostenibile dei beni culturali e del turismo.

Sara Simeone

sara93simeone@gmail.com

Laureata in Progettazione di Sistemi per il Turismo Sostenibile, ha 7 anni di esperienza nella raccolta di fondi per piccoli beni culturali e iniziative turistiche in Italia.

Raffaele Vitulli

raffaelevitulli@materahub.com

Con anni di esperienza nella gestione di progetti europei per il settore dei beni culturali e del turismo, è co-fondatore di Materahub che sta attualmente attraversando una transizione verso metodi lean.





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

Numero progetto 0160412054
601073-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-SS
A

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea. Questa pubblicazione riflette solo le opinioni dell'autore, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa

essere fatto delle informazioni in essa contenute.
Questa opera è pubblicata sotto una Licenza Creative Commons.



Licenza internazionale Attribuzione-Non
commerciale-Condividi allo stesso modo 4.0 (CC BY-NC-SA
4.0)

www.euheritage.eu

