

Chi è il Community Manager

Guida per i Community Manager che lavorano nelle zone montane e rurali per creare opportunità di sviluppo inclusive e basate sul patrimonio.



Cofinanziato
dall'Unione europea



indice

| | |
|--|-----------|
| introduzione | 4 |
| 1. innovazione | 5 |
| Profilo per competenze vs profilo per esperienze | 6 |
| Raccolta di esperienze | 8 |
| 2. coinvolgimento | 19 |
| Convenzioni internazionali ed europee sul patrimonio culturale e naturale..... | 20 |
| Processo partecipativo..... | 24 |
| Pilastri per il coinvolgimento della comunità nel patrimonio culturale..... | 24 |
| Breve rassegna di tecniche partecipative | 28 |
| 3. inclusione | 39 |
| Ascoltare le storie della comunità | 40 |
| Approccio interculturale, intergenerazionale e inclusivo | 41 |
| Strumenti per la cooperazione e la co-progettazione..... | 46 |
| 4. valore | 51 |
| Come possono i Community Manager portare valore alla comunità locale?..... | 52 |
| Come può il patrimonio culturale avere un impatto sulla comunità?..... | 54 |
| Sviluppare il turismo per la comunità..... | 56 |
| Come gestire il lavoro nella cooperativa di comunità? | 60 |
| glossario | 65 |



Le aree marginali come le montagne, le zone rurali e periferiche sono contesti vulnerabili a causa dei cambiamenti demografici, sociali ed economici che stanno affrontando. La presenza del patrimonio culturale in questi contesti offre grandi opportunità, ma allo stesso tempo la marginalità dell'area impedisce alla comunità di beneficiarne pienamente.

Per questo sono necessarie figure professionali con specifiche e articolate competenze (culturali, sociali, imprenditoriali, progettuali, comunicative) per mobilitare i membri della comunità e sostenerli nell'identificazione e nella valorizzazione delle risorse comuni, attraverso la promozione del patrimonio con un approccio dinamico.

Il progetto "COMM.ON HERITAGE - Community Manager for inclusive development of vulnerable areas based on Heritage" è stato ideato proprio per disegnare percorsi di promozione partecipativa del patrimonio culturale e per trovare strumenti di formazione per i Community Manager nelle aree vulnerabili.

Finanziato dal programma europeo Erasmus + nell'ambito dell'azione a sostegno dei partenariati strategici per l'innovazione sociale, il progetto ha l'obiettivo primario di permettere ai partner la condivisione di buone pratiche, la progettazione e la sperimentazione di metodologie innovative volte a migliorare le competenze dei manager di comunità, promuovendo lo sviluppo locale e inclusivo del patrimonio nelle aree vulnerabili. Il progetto prevede inoltre il pieno coinvolgimento delle persone più fragili nella promozione inclusiva e nella conservazione del patrimonio locale, per lo sviluppo di un senso di appartenenza alla comunità e il superamento dello stigma sociale.

Il partenariato di progetto è composto da 5 organizzazioni attive in aree marginali, dove la promozione del patrimonio culturale richiede competenze specifiche e in continua evoluzione.

Le aree di azione del progetto sono:

Italia: Appennino Tosco - Emiliano

Slovenia: Comune di Idrija

Grecia: Comune di Oropedio Lasithiou (Creta);

Portogallo: territorio di Melides (Grandola, Alentejo)

Malta: Comune di Paola

Questa guida è stata preparata nell'ambito del progetto COMM.ON HERITAGE, grazie all'esperienza diretta dei partner e al contributo formativo di esperti internazionali.





innovazione

Riflessione sul profilo del community manager che lavora in aree vulnerabili per rinnovare e promuovere opportunità basate sul patrimonio



Profilo per competenze vs profilo per esperienze

Chi sono i Community Manager? Esperienze vs competenze

I Community Manager, come abbiamo visto dalla raccolta di "Buone pratiche", sono figure chiave che lavorano con la comunità (e non solo per la comunità), facilitando i processi di partecipazione e collaborazione, esplorando nuovi bisogni e aspirazioni, costruendo relazioni e progetti.

Per definire il profilo e il ruolo del Community Manager, è necessario passare da un approccio basato sulle competenze a un approccio basato sulle pratiche.

La formazione dei Community Manager avviene spesso in modo progressivo, in un apprendimento continuo per processi e non per procedure, un "learning by doing" quotidiano che è difficile da inquadrare, come avviene per un profilo professionale più classico.

I compiti dei Community Manager sono continuamente ridefiniti con la pratica e questo rende difficile descriverne il profilo.

Sono figure ibride, che lavorano dentro e fuori l'organizzazione e agiscono in aree nuove e inesplorate. Sono elementi chiave per le organizzazioni che fanno del community building un asset strategico per creare motivazione e attivazione. Il Community Manager si differenzia dal leader tradizionale, che ha seguaci, autorità esclusiva, una propria visione e si affida al carisma o al consenso derivante dal ruolo.

Il Community Manager non lavora mai da solo, ma in costante collaborazione. Ha sempre una comunità di riferimento in cui esercita una leadership adattiva, cioè che gestisce processi in tensione, dialettici, aperti, innovativi.

A seconda della situazione e del compito, la leadership può assumere diversi livelli e può essere nelle mani di diverse figure.

Possiamo distinguere due diversi tipi di leadership a seconda che il Community Manager supporti gli attivatori (Community Coach) o attivi direttamente la comunità (Community Leader). Il Community Coach è una figura che crea opportunità, relazioni e ambienti adatti a sostenere i gruppi che progettano e innovano: è una sorta di connettore che facilita i processi ma lascia ampia autonomia. Il Community Leader invece ha un ruolo più orientativo per la comunità, dirige, gestisce, prende decisioni, ha una visione e una strategia.

La figura del Community Manager è nuova in quanto strettamente connessa all'emergere di nuove "organizzazioni adattive", generate dal contesto economico flessibile e dalla velocità di scambio delle informazioni, in un ecosistema di interdipendenza diffusa, dove le strutture gerarchiche sono sovvertite da sistemi decentralizzati e più orizzontali. Il contesto socio-economico si è infatti evoluto da una visione meccanicistica (separazione, quantità, linearità, oggetti, chiusura) a una visione sistemica (interdipen-



denza, qualità, complessità, processi, apertura). Le persone e i professionisti sono chiamati a evolvere con il contesto, sperimentare, cambiare, rivedere comportamenti e valori, trovare nuove modalità di collaborazione e dotarsi di modelli, strumenti e azioni che possano rispondere alle "sfide adattative" del mondo contemporaneo.

Si tratta sempre più di "sfide adattative", che richiedono apprendimento e collaborazione per affrontare nuovi problemi, configurandosi sempre meno come "problemi tecnici" con soluzioni note che possono essere risolte grazie all'intervento dell'esperto.

Secondo le ricercatrici di Social Seed (Francesca Battistoni e Giulia Sateriale) il **Community Manager è sempre più un designer che deve essere in grado di:**

- 1. Rendere l'innovazione aperta**
- 2. Avere un approccio sistemico e uno scopo**
- 3. Includere il territorio come fattore fondante della nuova impresa sociale**

Per innovazione non intendiamo tanto l'introduzione di una novità o l'alterazione definitiva di un sistema o di una parte di esso, ma piuttosto la creazione di valore, da cui si parte per progettare e adottare nuove metodologie, che permettano di affrontare i cambiamenti che si presentano di volta in volta. È essenziale che l'innovazione parta da un'analisi del patrimonio esistente, che sia condivisa con i beneficiari e che sia sistemica.

Le comunità contemporanee con cui il Community Manager lavora sono sempre più comunità intenzionali, cioè non ereditate, ma create, volontarie, leggere, aperte, connesse ai luoghi, anche virtuali; anche se in aree vulnerabili semi-periferiche, soprattutto in montagna, è necessario confrontarsi anche con comunità più "tradizionali" di abitanti, che condividono un contesto di vita, risorse, condizioni.

Sempre Social Seed descrive così **i diversi ruoli** che il Community Manager deve assumere per promuovere la collaborazione:

- **FACILITATORE:** facilitare le proposte, le discussioni, la pianificazione
- **ATTIVISTA:** creare innovazione sociale
- **STRATEGA:** costruire alleanze e coordinamento
- **PROMOTORE CULTURALE:** generare riflessioni e riconfigurazioni e le azioni che devono essere attuate
- **ESPLORATORE:** mappare, ascolto attivo, strategie di lettura, ricerca di risorse, interpretazione dei problemi, apprendimento delle comunità
- **TRASCINATORE:** invitare, dialogare, creare opportunità, coinvolgere comunità e reti
- **INNOVATORE:** sperimentare, riflettere, cambiare, incorporare altre strategie, trovare nuove collaborazioni
- **ATTIVATORE:** co-progettare, co-produrre, coinvolgere, cercare forme organizzative e di gestione

Vediamo quali sono le **competenze** (vecchie e nuove) necessarie per la gestione della comunità e quali sono le sfide aperte secondo Social Seed.



Le competenze necessarie al Community Manager:

- Essere come "artigiani";
- Avere senso (attenzione) e decisione (intenzione);
- Imparare e rivedere;
- Lavorare per l'impatto e non per i risultati;
- Lavorare sulla costruzione della comunità e non sulla costruzione del consenso;
- Cogliere le opportunità e costruire visioni dalla comunità;
- Improvvisare e progettare a partire da strategie emergenti;
- Saper ricombinare le risorse (bricolage);
- Gestire l'incertezza e il rischio.

Nuove competenze per attivare e gestire i processi di collaborazione:

- Considerare la comunità come una risposta - e non solo un problema - come un soggetto co-progettante e co-produttore di servizi utili;
- Avere una dimensione fortemente territoriale e di rete (creare ecosistemi di attori diversi in cui sviluppare progetti);
- Mescolare una dimensione di servizio pubblico con una propensione imprenditoriale tipica del terzo settore e dell'imprenditoria sociale;
- Proporre una nuova forma di mutualismo, in sostanza, in cui il patrimonio relazionale è l'impatto previsto.

Le sfide aperte per definire la gestione della comunità:

- Come costruire un profilo professionale dei Community Manager?
- Come misurare l'impatto del loro lavoro?
- Quali tipi di contratti possono corrispondere a queste nuove figure professionali? Come li valuta il mercato del lavoro?
- Quali competenze precedenti sono importanti e come promuovere lo sviluppo di nuove competenze anche attraverso l'apprendimento reciproco tra pari?
- Come rendere sostenibile e costante la formazione, anche avvalendosi di figure di mentor, vista l'importanza del "learning by doing" soprattutto per l'acquisizione e la progettazione di nuovi strumenti?

Raccolta di esperienze

Al fine di mantenere un approccio concreto, nella sezione seguente sarà presentata una raccolta di buone pratiche, a cura dei partner del progetto. Tutti i partner del progetto "Comm.On Heritage" hanno raccolto due interviste di manager di comunità locali. L'obiettivo è quello di comprendere meglio il diverso ruolo che un Community Manager può assumere nel proprio contesto, tenendo conto della diversità tra territori e tra comunità (cooperative, associazioni, gruppi informali di persone, ecc.)

Partire da esperienze reali è stata l'occasione per apprendere lezioni specifiche che sono state utili per la preparazione dell'intera guida.



Impossibile

Una cooperativa di comunità per una zona periferica della città



Fulvio Bucci è il presidente di "Impossibile", una cooperativa di comunità nata nel 2018 per intervenire in una zona periferica della città di Reggio Emilia, nell'area circostante la stazione ferroviaria.

Questo quartiere, nato come quartiere direzionale 40-50 anni fa e un tempo abitato da persone benestanti, oggi si è trasformato in una delle zone più marginali della città. Ci sono pochi residenti stabili, gruppi di diverse nazionalità, nessun senso di identità legato alla città e immobili a basso costo. Le persone che vi abitano si sentono abbandonate, anche se negli ultimi anni gli investimenti in termini di sicurezza e interventi sociali da parte dell'amministrazione e del terzo settore sono stati consistenti. La particolarità di questa cooperativa è che i 12 enti soci sono cooperative sociali, consorzi, organizzazioni sindacali, associazioni teatrali e fondazioni. Anche il Comune di Reggio Emilia e l'ASL sono stati coinvolti fin dall'inizio.

Impossibile lavora con le comunità per affrontare direttamente la fragilità, non come strumento assistenziale, ma come intervento preliminare per rispondere a bisogni condivisi e creare attivazione e cura del bene comune.

L'ideazione delle azioni di "Impossibile" parte da:

- la ricerca, l'ascolto del territorio e dei cittadini, attraverso la valorizzazione di un percorso durato 15 anni;
- la raccolta dei problemi che ogni singolo membro di "Impossibile" ha sperimentato personalmente nello svolgimento del suo lavoro;
- il confronto con la pubblica amministrazione.

La prima sfida di Impossibile è stata pensare a progetti condivisi di rigenerazione urbana e creare comunità tra diverse organizzazioni e realtà.

Alcuni progetti:

- Parole di quartiere: un progetto di narrazione comunitaria;
- La radio di comunità: costruire un senso di appartenenza negli abitanti;
- Le Antenne di quartiere: concepito non come un front office, ma come una rete, perché in ogni edificio c'è un portavoce dei bisogni.

Lezioni apprese:

- Partire sempre dall'ascolto delle persone e delle comunità, piuttosto che stressarsi troppo con l'ideazione di un progetto imprenditoriale;
- I progetti e le idee vengono direttamente dal quartiere e non dall'esterno e nemmeno dall'amministrazione pubblica;
- La tempistica del lavoro comunitario e quella dei finanziamenti pubblici e dei piani d'impresa non sempre coincidono: il lavoro comunitario richiede quasi sempre più tempo.

Sito web:

www.coopimpossibile.net





I Briganti del Cerreto

Una cooperativa di comunità per un piccolo villaggio di montagna



Erika Farina è uno dei direttori della cooperativa comunitaria "I Briganti del Cerreto", fondata 17 anni fa a Cerreto Alpi, un paese di 40 abitanti sull'Appennino reggiano.

Lo scopo della cooperativa è quello di creare occupazione in questo piccolo borgo, a rischio di estinzione a causa dello spopolamento. Oggi la cooperativa offre lavoro a 10 giovani abitanti di Cerreto Alpi che sono specializzati in silvicoltura, edilizia, turismo e molte altre cose.

La cooperativa è stata creata dopo la chiusura dell'unico bar del paese. I giovani abitanti, tra cui Erika, sono stati i primi ad attivarsi, recuperando i locali dell'ex scuola elementare per farne un centro sociale. Questa era già la prima forma embrionale della cooperativa, nata da persone del villaggio che esprimevano un forte senso di attaccamento e amore per i loro luoghi. Il fattore scatenante è stato il desiderio di restare, di non dover necessariamente lasciare Cerreto.



Il lavoro della cooperativa è partito dalla rivitalizzazione delle tradizioni locali legate alla castagna. Inizialmente la cooperativa ha realizzato un semplice restauro di un castagneto, poi ha iniziato a produrre farina di castagne e castagne secche, attraverso il recupero di antichi essiccatoi. Molto importante è stato l'aiuto degli anziani del villaggio, che hanno trasmesso la loro esperienza ai giovani. Il valore culturale è di grande interesse anche per i turisti che vengono a visitare Cerreto Alpi, per chi frequenta la comunità. La cooperativa cerca di trasmettere un "turismo di comunità", ovvero si rivolge a coloro che sono attratti dall'autenticità del luogo, dal rapporto con la cultura e la comunità locale.



Lezioni apprese:

- Agire in qualità di Community Management richiede passione, determinazione, un pizzico di improvvisazione e grande versatilità;
- Gli anziani sono una risorsa preziosa di conoscenza e pilastri per la comunità e, se coinvolti adeguatamente, possono dimostrarsi aperti al nuovo e intraprendenti;
- Partire dal recupero dell'eredità culturale e della tradizione locale per generare opportunità nelle aree rurali e remote è un ottimo modo per stabilire un proficuo dialogo intergenerazionale;
- Creare contesti di ascolto collettivo delle storie è un ottimo modo per rafforzare i legami nella comunità e dare valore al lavoro di recupero della tradizione.



Sito web:

www.ibrigantidicerreto.com



La laguna di Melides Un processo collaborativo per l'azione



Ana Catita è una geografa molto esperta in pianificazione territoriale, che ha agito come Community Manager nel progetto WetNet, aiutando a costruire un piano d'azione per la gestione e il governo condiviso della laguna di Melides, nel comune di Grândola, Portogallo.

La laguna costiera di Melides è un habitat prioritario ai sensi della direttiva 92/43/CE, incluso nella rete Natura 2000. Oltre ai beni naturali, ci sono diversi siti archeologici classificati nell'area circostante la laguna, così come monumenti di interesse architettonico, alcuni dei quali legati ad attività tradizionali, come la macinazione e la ceramica.

La laguna ha mostrato problemi legati alla qualità dell'acqua e un crescente processo di deterioramento della biodiversità, che è in gran parte causato da fattori naturali, ma anche da attività economiche, come il turismo e l'agricoltura.

Nell'ambito del progetto WetNet, è stato portato avanti un processo collaborativo, coinvolgendo diversi stakeholder, compresi i rappresentanti degli operatori economici privati locali (turismo e agricoltura), i gruppi di interesse locali (cittadini), le autorità locali (comunali e parrocchiali) e gli enti pubblici regionali (ad esempio, gestione delle acque, conservazione della natura, pianificazione territoriale, sviluppo del turismo).

Attraverso questo processo collaborativo, le parti interessate hanno concordato un piano d'azione che assegna le responsabilità per l'attuazione di 18 misure che vanno dalla protezione ambientale e culturale allo sviluppo economico, alla governance. Il coinvolgimento delle parti interessate per quanto riguarda l'attuazione di queste azioni è stato raggiunto con la firma dell'accordo Melides Lagoon Wetland da parte di 17 attori pubblici e privati.

Lezioni apprese:

Dal punto di vista del Community Manager alcuni fattori si sono rivelati critici per il successo del processo:

- Adottare un approccio misto basato su interazioni personali e incontri collettivi, settoriali e individuali;
- Mantenere una presenza frequente nella zona - il manager è veramente coinvolto ed è "uno di noi";
- Definire un ritmo appropriato per il processo, per evitare la demotivazione e la dispersione e per mantenere la dinamica della collaborazione;
- Mostrare i risultati lungo il processo, per costruire un'idea di realizzazione e di "arrivare da qualche parte";
- Invitare esperti "neutrali" per presentare la visione tecnica delle questioni più controverse, al fine di alleviare la pressione sul manager.

Sito web:

www.rcdi.pt/project_wetnet?m=c19

<https://wetnet.interreg-med.eu>





La rinascita di un villaggio Progetto RELOUSAL



Carlos Fernando Alves è un architetto del paesaggio che ha partecipato attivamente al progetto di riabilitazione e animazione del villaggio minerario di Lousal.

Lousal è un piccolo villaggio nel comune di Grândola, in Alentejo, Portogallo. Il villaggio ha avuto una lunga tradizione mineraria, con la popolazione locale fortemente dipendente dalle attività di estrazione della pirite.

La miniera è stata chiusa nel 1988 e il villaggio è andato in declino, perdendo popolazione e importanza locale e regionale. Le infrastrutture esistenti a sostegno della miniera (centro sanitario, centrale elettrica, mercato, scuola...) sono state chiuse, con il conseguente degrado degli edifici, delle attrezzature e delle condizioni di vita della popolazione.

Con l'obiettivo di contrastare il corso del decadimento, il Comune di Grândola, insieme alla Fondazione Frédéric Velge, ha iniziato il progetto di rivitalizzazione di Lousal - RELOUSAL.



L'asset più importante del progetto è stata la capacità di generare idee per creare valore partendo dal patrimonio industriale esistente. Il progetto è riuscito perché si è stabilita una forte sinergia tra l'ufficio tecnico dedicato e la popolazione, che è stata coinvolta sia negli aspetti tecnici che pratici, permettendo di preservare il villaggio di Lousal, mantenendo l'autenticità locale.



Lezioni apprese:

- Per implementare con successo un processo di rivitalizzazione basato sul patrimonio industriale, è fondamentale un approccio multidisciplinare, che fornisca le conoscenze tecniche necessarie;
- Il ruolo del Community Manager è essenziale per assicurare il coinvolgimento e la motivazione della popolazione.

I talenti e le competenze principali di un Community Manager sono stati identificati come segue:

- Essere modesti e saper ascoltare;
- Essere capaci di definire obiettivi condivisi;
- Avere buone capacità di comunicazione e di trasmissione delle informazioni tecniche in modo semplice;
- Sviluppare empatia con le aspettative e i bisogni della popolazione locale.



Sito web:

Museo minerario di Lousal
www.lousal.cienciaviva.pt/museu-mineiro

Centro di scienza vivente di Lousal
www.lousal.cienciaviva.pt

Attività del Centro di Scienza della Vita di Lousal
<https://youtu.be/HiOclodhcB8>



L'associazione delle donne REA

L'Associazione di donne REA sostiene le donne dell'Altopiano di Lassithi dal 2014.



La signora Despoina Xatzaki, presidente, ha lavorato per l'empowerment di donne di tutte le età, per promuovere l'inclusione e l'occupabilità.

Tra le altre iniziative, REA fornisce laboratori di formazione per le donne finalizzati all'acquisizione di nuove competenze. I workshop sono incentrati principalmente su tecniche di cucito e maglieria, decoupage e creazione di gioielli, al fine di fornire alle donne competenze utili e una prospettiva professionale. Attraverso queste lezioni, le donne locali hanno l'opportunità di sviluppare nuove competenze imprenditoriali.

In collaborazione con i produttori locali, le donne partecipano a festival di cucina, come il Festival della Gastronomia di Lassithi, e organizzano sessioni di cucina utilizzando i prodotti tradizionali delle aziende locali, come formaggio, miele, noci, liquore di noci, provando nuove ricette e promuovendo e pubblicizzando i sapori locali in tutta la Grecia.

Gli obiettivi di questa attività sono:

- Promozione dei produttori locali;
- Pubblicità dei prodotti tradizionali;
- Benefici finanziari per i produttori e la comunità.

Lezioni apprese:

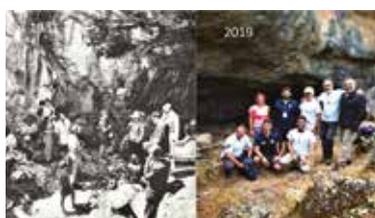
- Partire sempre dall'ascolto dei bisogni della comunità locale (empatia con la popolazione locale);
- Le idee vengono sempre dal cuore e dall'amore dei locali per il loro luogo;
- Il lavoro di squadra offre molti benefici sia per il territorio che per la comunità;
- Abbracciare la diversità e la vulnerabilità, includendola nell'organizzazione e nella partecipazione alle attività;
- È importante avere la capacità di definire obiettivi e valori comuni.





Xenios Zeus

Un'associazione locale per il patrimonio culturale



Il signor Chronakis Manolis è il presidente di "Xenios Zeus", un'associazione culturale locale fondata nel 1995, al fine di evidenziare il patrimonio culturale della comunità Psychros a Oropedio Lasithiou a Creta.

Psychro è un villaggio di montagna ad un'altitudine di 860 metri, dove si trova la grotta archeologica Dikteo Andro, in cui Rea si rifugiò per sfuggire a Saturno e dare alla luce Zeus; era un luogo di culto molto importante nella Creta minoica. Nel 1940 la popolazione del villaggio aveva raggiunto 453 residenti, che dipendevano fortemente dalle attività di coltivazione. Oggi il villaggio ha solo 140 residenti permanenti.

La buona pratica dell'associazionismo promuove il volontariato e la consapevolezza che il concetto di comunità dall'antica Grecia fino ad oggi genera il bene comune. Alcune delle azioni di volontariato si sviluppano nel campo della pulizia, del turismo, nell'organizzazione degli eventi «Xenios Zeus», in occasione della ricorrenza della nascita di Zeus nella grotta. Inoltre la famosa corsa su strada «Zeus Run», comprende il giro dell'Altopiano, una grande corsa di 24 km che parte dalla grotta Dikteo, una corsa di 6 km e 3 corse per bambini, che terminano nel villaggio di Psychro, dando l'opportunità ai partecipanti di godere della bellezza naturale della zona attraverso lo sport.

Le attività dell'associazione includono la conservazione della cultura del passato a beneficio delle generazioni presenti e future. L'associazione promuove le ricette locali, organizza eventi che attirano i turisti e fa volontariato per preservare il villaggio.

Lezioni apprese:

- Occorre comprendere le aspettative e i bisogni della popolazione locale;
- Ogni membro della società contribuisce alla creazione, al sostegno e alla promozione del patrimonio culturale locale;
- Investire nei giovani può portare alla comunità uno sviluppo innovativo e sostenibile.

Pagina Facebook:

<http://bit.ly/facebook-Xenios-Zeus>



Lovrenc Habe

Un giovane attivista per il cambiamento della comunità



Lovrenc Habe è un giovane studente del villaggio di Črni Vrh vicino a Idrija. È un buon esempio di attivista locale, che vorrebbe cambiare qualcosa nella comunità.

Črni Vrh è un villaggio e centro della comunità con circa 1200 abitanti, situato sull'altopiano vicino a Idrija. Storicamente è cresciuto come un insediamento su un'importante rotta commerciale. Grazie alla natura incontaminata e all'altitudine elevata, due stazioni sciistiche hanno promosso negli ultimi decenni un'importante competizione di sci di fondo. Come conseguenza del cambiamento climatico, recentemente c'è stata una grande diminuzione di visitatori nella zona. Un hotel locale è stato trasformato in casa di riposo e i gestori delle piste da sci difficilmente riescono a superare gli inverni verdi dell'ultimo decennio. La delusione è sentita tra la comunità locale, specialmente tra i giovani, che stanno lasciando la zona per trovare lavoro altrove.



Un gruppo di ragazzi vuole cambiare la percezione di Črni Vrh e motivare i giovani a tornare nella loro comunità di origine. Per questo, hanno iniziato a organizzare eventi e altri progetti per restituire vita al villaggio. Lovrenc Habe, iniziatore di queste attività, ha ascoltato i desideri della comunità locale e ha iniziato con attività culturali regolari, soprattutto di teatro e cinema. È interessato al patrimonio culturale locale e ha già girato alcuni documentari sulla vita nel villaggio.



Con l'aiuto di circa 10 volontari attivi nella comunità, organizza circa 25 eventi all'anno, che attirano persone dalla comunità locale e da quella circostante. Ha portato vita al villaggio, dove prima non c'era molto da fare.

Nonostante il sostegno della comunità, Lovrenc è scettico sul futuro sviluppo del villaggio, a causa della mancanza di idee, di energia e di motivazione da parte della popolazione locale. C'è una carenza di opportunità di lavoro e di alloggio, che scoraggia i ragazzi a tornare dopo gli studi. Sebbene comprenda il ruolo che il patrimonio culturale ha per la costruzione della comunità, non lo vede come una concreta opportunità per il ritorno dei giovani. La comunità locale è scoraggiata e demotivata nell'iniziare nuovi progetti a causa del basso supporto delle sovvenzioni e delle scarse capacità imprenditoriali.



Lezioni apprese

- Un attivista nella comunità locale deve essere aperto a nuove soluzioni e idee;
- Manca il sostegno del governo per lo sviluppo di nuove soluzioni e l'attivazione di Community Manager nelle zone rurali;
- I giovani potrebbero non vedere il patrimonio culturale come un'opportunità per lo sviluppo delle zone rurali.



ZAKONcTEDNA

L'associazione dei giovani per Idrija



Miha Tratnik Bajc è presidente dell'associazione ZAKONcTEDNA, che unisce i giovani di Idrija. L'obiettivo principale dell'organizzazione è quello di creare una comunità attiva e sviluppare attività sportive e ricreative per bambini e giovani.

Idrija è una città della Slovenia occidentale, circondata da molte colline e altipiani. Questo la rende un terreno perfetto per la mountain bike. Anche se non ufficialmente riconosciuto, il ciclismo è diventato parte del patrimonio culturale di Idrija.

Generazioni di ciclisti professionisti hanno partecipato ai giochi olimpici o ad altre importanti competizioni.

Nonostante la grande tradizione di Idrija, non è stata sviluppata alcuna infrastruttura ciclistica. Numerose strade vuote e sentieri forestali ne fanno una perfetta destinazione per ciclisti dilettanti e professionisti. Sfortunatamente, non è stato investito nessun grande sforzo per approfittarne.

Dato che Miha Tratnik Bajc è stato un appassionato ciclista, ha iniziato a lavorare sui progetti per attirare gli sportivi a Idrija stabilendo le prime piste forestali per le gare di downhill e enduro nella zona. A causa della grande burocrazia, è stato un lavoro più difficile del previsto. Ci sono state anche alcune lamentele da parte della comunità locale perché molti sentieri erano usati anche dagli escursionisti. Per gestire il crescente numero di attività e aumentare l'interesse per il ciclismo tra i giovani della comunità locale, è stata fondata l'associazione ZAKONcTEDNA.



Nel 2019, l'associazione ha iniziato a lavorare sul bikepark nella regione di Idrija. Riconoscendo l'impatto futuro dell'investimento pianificato, le aziende locali e il Comune li hanno sostenuti fornendo un terreno in uso gratuito presso l'azienda agricola locale abbandonata nonché strumenti e dispositivi per i lavori. Anche la comunità locale ha iniziato a riconoscere il ruolo positivo dell'istituzione dell'infrastruttura ciclistica. Di conseguenza, nel 2020, dopo alcuni mesi di lavori intensivi, più di 50 volontari sono riusciti a preparare e a lanciare un nuovo poligono di biciclette. Anche se le attività di lancio sono state ridotte a causa della pandemia COVID-19, molti giovani hanno già iniziato a usarlo. In futuro, Miha e i suoi colleghi progettano di estendere le loro attività, lanciare campi estivi per i giovani sportivi appassionati e **stabilire un centro sociale per la comunità locale nel Bikepark di nuova costituzione.**



Lezioni apprese:

- Il lavoro nella comunità locale dovrebbe iniziare con la comprensione e l'ascolto dei bisogni e dei valori della popolazione locale;
- I risultati non arrivano da un giorno all'altro. Potrebbero essere necessari molti anni per stabilire un gruppo di lavoro nella comunità; i piccoli progetti iniziali portano gradualmente a progetti comunitari più grandi e coinvolgono nuovi membri;
- I giovani hanno energia e motivazione. I Community Manager dovrebbero sempre ascoltarli mentre lavorano a nuovi progetti.

Sito web:

<https://zakonctedna.com>



Rilancio del Priorato Agostiniano

Progetto Scope



Padre Alex Cauchi O.S.A. è il Priore e Parroco del Priorato di Valletta ed è attualmente il Project Leader del progetto cofinanziato dal FESR Socio-Cultural Organisations Promoting Heritage Experiences (SCOPE).

Il progetto SCOPE si basa sul riutilizzo adattivo del convento di Sant'Agostino a La Valletta. La Fondazzjoni Socjo-Kulturali Ambjentali Augustina sta realizzando un Community Interpretation Centre.

Il CIC è disposto su cinque livelli e comprende: la chiesa e un centro congressi, una sala multiuso, un rifugio, la cripta, il chiostro e le rovine archeologiche della chiesa originale risalente alla fine del XVI secolo. Il progetto, una volta completato, includerà gallerie che ritraggono la storia del Manderaggio (quartiere locale). Le gallerie della chiesa e del priorato che espongono vari artefatti religiosi sono già disponibili per la visione pubblica. Ci sarà un tema che si sviluppa dal livello sotterraneo al primo piano. Si diffonderà attraverso i corridoi del priorato con collegamenti alla Chiesa, al Centro Congressi (Multipurpose Hall) e all'area di interpretazione che comprende diversi sistemi dall'archeologia dell'edificio alle gallerie e agli archivi.



Lezioni apprese:

- Il finanziamento dell'UE è necessario e vitale per permettere alle organizzazioni di volontariato di sostenere i progetti di restauro, migliora la formazione e aumenta significativamente l'attrattiva del pacchetto turistico;
- Gli edifici religiosi ed ecclesiastici, come le fortificazioni, sono molto difficili da riutilizzare in modo adattivo, specialmente il Priorato che racchiude spazi che sono sia privati che pubblici;
- I volontari sono il fulcro nella realizzazione del progetto;
- Il project manager deve essere un tuttofare:
 - Capace di buone pratiche di gestione;
 - Con una buona comprensione delle questioni relative al patrimonio e all'eredità culturale;
 - punto di riferimento nella comunità e leader per i volontari.



Sito web:

Centro d'interpretazione di Sant'Agostino La Valletta

www.staugustinefoundationvalletta.com

Fondazzjoni Socjo-Kulturali Ambjentali Augustina

www.facebook.com/profile.php?id=100012530400606



Far rivivere il passato coloniale di Malta

Saluting Battery



Mario Farrugia è l'amministratore delegato di Fondazzjoni Wirt Artna. Lavora nel campo della gestione del patrimonio da 30 anni.

Sia la Saluting Battery che il War HQ sono di grande importanza storica e culturale e sono situati nei principali punti di interesse turistico de La Valletta.

Le origini della Saluting Battery risalgono al 1566, anno in cui iniziò la costruzione della capitale. La postazione non aveva solo un ruolo difensivo ma anche cerimoniale. È collegata alle volte sotterranee sotto la Borsa, che portano alla controguardia.

I lavori di questo progetto comprendevano: la ristrutturazione della Saluting Battery e della Controguardia, la rimozione dell'amianto, la sostituzione delle vecchie vetrine del museo, la sostituzione delle vecchie pistole con delle repliche per permettere il restauro, l'installazione di sistemi audio senza fili, un nuovo sistema di illuminazione e il restauro delle sale di sicurezza e del centro visitatori.

Il finanziamento dell'UE serve a sostenere le organizzazioni di volontariato per finanziare essenzialmente progetti di restauro significativi con capitale che altrimenti non sarebbe disponibile.

Lezioni apprese:

- Il successo dei progetti condotti da FWA è legato alla base di conoscenze, alla dedizione e alla passione del CEO ma anche dei volontari;
- La spinta del Project Manager e in questo caso del CEO è la forza principale dietro la realizzazione dei progetti:
 - Per creare passione condivisa e guidare il processo;
 - Per raggiungere i risultati anche con minori risorse;
 - Per diffondere il messaggio nella comunità locale e creare interesse.

Sito web:

Saluting Battery

www.independent.com.mt/articles/2016-03-14/local-news/1-4-million-in-EU-funds-for-Saluting-Battery-and-Malta-at-War-museum-projects-6736154833

Fondazzjoni Wirt Artna

www.wirtartna.org/home.html

Photo Credit:

Fondazzjoni Wirt Artna (www.wirtartna.org)



Riferimenti

Cattapan, Battistoni, Venturi, "Chi sono i Community Manager? Dalle competenze alle pratiche", CheFare (www.che-fare.com), Giugno 2018



coinvolgimento

Come coinvolgere la comunità locale
nella definizione di opportunità di sviluppo
basate sul patrimonio e inclusive.



Convenzioni internazionali ed europee sul patrimonio culturale e naturale

Le convenzioni internazionali ed europee riguardanti il patrimonio culturale e naturale stabiliscono le regole e le basi per la protezione e la conservazione del patrimonio, così come per la crescita inclusiva delle comunità. Lo studio e la conoscenza delle Convenzioni, delle carte e delle raccomandazioni può rafforzare il ruolo del Community Manager, aggiungendo valore e potenziale al patrimonio culturale di una comunità e può essere una risorsa per lo sviluppo sostenibile e la qualità della vita.

Lo scopo principale di questa sezione è quello di identificare le pietre miliari e le tendenze nello sviluppo di Convenzioni e Carte e di comprendere come questi strumenti hanno stimolato il patrimonio naturale e culturale COMUNE. La comunità internazionale ha stabilito linee guida, etica e principi per dirigere le azioni nel campo del patrimonio culturale e naturale e per aumentare la consapevolezza. L'idea di conservare il patrimonio culturale europeo e mondiale si è evoluta durante il periodo tra le due guerre come reazione all'impatto della guerra sul danneggiamento dei beni culturali attraverso atti di violenza, saccheggio e traffico.

Un primo risultato di questa cooperazione internazionale è la **"Convenzione per la protezione dei beni culturali in caso di conflitto armato"** con le relative norme per l'esecuzione della convenzione, lanciata all'Aia il 14 maggio 1954. Questi sviluppi hanno spinto le comunità locali e internazionali ad abbracciare e salvaguardare il patrimonio per sostenere l'autoconservazione e la loro identità.

Successivamente la linea di base delle pietre miliari internazionali ed europee è fissata nel 1972 con il lancio della **"Convenzione sulla protezione del patrimonio culturale e naturale mondiale"** fino all'ultimo sviluppo dell'adozione della **"Raccomandazione sul paesaggio urbano storico (HUL)"** nel 2011.

Patrimonio mondiale comune

L'International Council on Monuments and Sites (ICOMOS), un'associazione professionale che lavora per la conservazione e la protezione dei luoghi del patrimonio culturale di tutto il mondo, adottò nel 1931 la **"Carta di Atene per il restauro dei monumenti storici"**, che proponeva l'idea di un **patrimonio mondiale comune**. La Carta sollecitava la Comunità Internazionale a impostare attivamente sistemi amministrativi e di gestione, a valorizzare i monumenti antichi, a restaurare, documentare e collaborare e a creare consapevolezza attraverso l'educazione.

La Carta di Atene fu seguita dalla **Carta di Venezia** adottata dall'ICOMOS nel 1965 al "2° Congresso Internazionale degli Architetti e dei Tecnici dei Monumenti Storici", che fornì un quadro internazionale per la conservazione e il restauro degli edifici storici.

Citando l'inizio della Carta: *"Impregnati di un messaggio dal passato, i monumenti storici di generazioni di persone rimangono fino ad oggi come testimoni viventi delle loro tradizioni secolari. Le persone stanno diven-*



tando sempre più consapevoli dell'unità dei valori umani e considerano i monumenti antichi come un patrimonio comune. Si riconosce la responsabilità comune di salvaguardarli per le generazioni future. È nostro dovere trasmetterli nella piena ricchezza della loro autenticità".

Protezione e conservazione del patrimonio culturale e naturale, materiale e immateriale

L'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura (**UNESCO**) è stata fondata nel 1945. Uno dei suoi ruoli principali è quello di promuovere il patrimonio culturale e la pari dignità di tutte le culture, al fine di rafforzare i legami tra le nazioni. La **"Convenzione per la protezione del patrimonio mondiale culturale e naturale"** dell'UNESCO del 1972 si prefiggeva di salvaguardare e servire il patrimonio culturale e naturale, *"... questo bene unico e insostituibile, a qualunque popolo appartenga e che è di eccezionale interesse e quindi deve essere conservato come parte del patrimonio mondiale dell'umanità nel suo insieme"*. La Convenzione ha promosso la cooperazione tra le nazioni per proteggere il patrimonio di tutto il mondo che ha un valore universale così eccezionale da rendere la sua conservazione importante per le generazioni attuali e future.

Tre decenni dopo, la cruciale **"Convenzione per la salvaguardia del patrimonio immateriale"** dell'UNESCO del 2003 ha riconosciuto che il patrimonio non deve solo essere conservato e trasmesso, ma deve essere *"costantemente ricreato da comunità e gruppi coerentemente in linea con l'ambiente di appartenenza"*.

Il patrimonio culturale immateriale, trasmesso di generazione in generazione, è costantemente ricreato da comunità e gruppi in risposta all'ambiente, all'interazione con la natura e alla storia, e fornisce un senso di identità e continuità, promuovendo così il rispetto per la diversità culturale e la creatività umana riconoscendo che: *"le comunità, in particolare le comunità indigene, i gruppi e, in alcuni casi, gli individui, svolgono un ruolo importante nella produzione, salvaguardia, mantenimento e ricreazione del patrimonio culturale immateriale, contribuendo così ad arricchire la diversità culturale e la creatività umana"*.

Nel 2005, il Consiglio d'Europa ha adottato la Convenzione Faro **"Convenzione sul valore del patrimonio culturale per la società"**, che sottolinea gli aspetti importanti del patrimonio in relazione ai diritti umani e alla democrazia. Promuove una comprensione più ampia del patrimonio e della sua relazione con le comunità e la società e di come il patrimonio culturale possa essere una risorsa per la sostenibilità sociale ed economica. La Convenzione ci incoraggia a riconoscere che gli oggetti e i luoghi non sono, di per sé, ciò che è importante del patrimonio culturale, ma la Convenzione sottolinea il ruolo cruciale del coinvolgimento delle comunità locali, e quindi anche del Community Manager.

Due punti di riferimento principali nell'approccio proattivo alla conservazione del paesaggio sono stati la **Carta di Lipsia (2007)**, adottata dagli Stati membri dell'UE, che ha sottolineato l'importanza di orientare maggiormente le città europee al bene comune, e la **Belvedere Strategy (2009)**, basata sulla convinzione che il patrimonio culturale debba essere consi-



derato di importanza vitale per la nostra società e per ogni singolo cittadino. Entrambi i testi considerano l'importanza di un approccio integrato e olistico alla pianificazione della conservazione e dello sviluppo sostenibile. Nel 2011, la raccomandazione Historic **Urban Landscape (HUL)** è un approccio alla gestione delle risorse del patrimonio in ambienti dinamici e in continuo cambiamento adottato dalla **Conferenza generale dell'UNESCO**. Lo HUL è definito come l'area urbana intesa come il risultato di una stratificazione storica di valori e attributi culturali e naturali, che si estende oltre la nozione di "centro storico" o "insieme" per includere il più ampio contesto urbano e il suo ambiente geografico. Comprende la topografia, la geomorfologia, l'idrologia e le caratteristiche naturali di un sito, il suo ambiente costruito, sia storico che contemporaneo, le sue infrastrutture sopra e sotto terra, i suoi spazi aperti e giardini, i suoi modelli di uso del suolo e l'organizzazione spaziale, le percezioni e le relazioni visive, così come tutti gli altri elementi della struttura urbana.

In questo senso, lo HUL concettualizza il ruolo del Community Manager come un ruolo chiave per lo sviluppo sostenibile delle aree rurali. Il Community Manager deve essere messo in grado di usare l'approccio HUL come strumento per "guidare il cambiamento" delle comunità.

Il patrimonio culturale è un concetto vivo che può dare valore, promuovere l'integrazione e favorire l'inclusione nelle comunità. A livello europeo, dopo l'**Anno europeo del patrimonio culturale 2018** (decisione UE 2017/864 del Parlamento europeo e del Consiglio), è stato pubblicato il **Quadro d'azione europeo per il patrimonio culturale**, sostenuto dal Parlamento europeo, dal Consiglio, dal Comitato delle regioni e dal Comitato economico e sociale. Il Quadro riflette l'impostazione comune delle attività legate al patrimonio a livello europeo, principalmente nelle politiche e nei programmi dell'UE, proponendo circa 60 azioni che si concentrano su cinque aree principali:

1. Patrimonio culturale per un'Europa inclusiva: partecipazione e accesso per tutti;
2. Patrimonio culturale per un'Europa sostenibile: soluzioni intelligenti per un futuro coeso;
3. Patrimonio culturale per un'Europa resiliente: salvaguardare il patrimonio in pericolo;
4. Patrimonio culturale per un'Europa innovativa: mobilitare la conoscenza e la ricerca;
5. Patrimonio culturale per partenariati globali più forti: rafforzare la cooperazione internazionale.

Il quadro è stato preparato attraverso scambi regolari con gli Stati membri dell'UE, il Parlamento europeo, le organizzazioni della società civile, gli operatori culturali e organizzazioni internazionali come il Consiglio d'Europa e l'UNESCO. Può servire come ispirazione per i Community Manager e per le organizzazioni e le reti nello sviluppo di azioni sul patrimonio culturale.



Patrimonio comune e applicazione di etica, principi e linee guida

Le convenzioni internazionali ed europee e le carte, così come il lavoro degli organismi consultivi come **ICOMOS, ICOM, IUCN, ICROM e il Consiglio d'Europa** intendono salvaguardare e conservare attraverso vari quadri e azioni i diversi patrimoni che sono *"testimonianze concrete di tutte le epoche della civiltà"*, e segnano l'evoluzione della nostra società e la composizione delle nostre comunità. Gli ultimi sviluppi delle convenzioni e delle carte promuovono iniziative comunitarie che salvaguardano il patrimonio culturale e naturale, e la sua integrazione nelle strategie di sviluppo nazionali e locali.

Il progetto COMM.ON HERITAGE sfrutta questa conoscenza per sviluppare strategie appropriate di gestione del patrimonio in collaborazione con le comunità locali e i cittadini, specialmente sviluppando quattro azioni principali:

- una definizione comune del patrimonio nella sua diversità;
- un approccio comune alla conservazione del patrimonio culturale;
- obiettivi comuni nella partecipazione comunitaria;
- una comprensione comune della protezione del patrimonio culturale e della perseveranza.

Pertanto, i Community Manager possono utilizzare tutte queste importanti raccomandazioni, principi e linee guida, per guidare azioni per la conservazione del patrimonio comune, che promuovano lo sviluppo economico, la partecipazione della comunità e l'imprenditorialità, così come lo sviluppo locale inclusivo.



Processo partecipativo

Il coinvolgimento della comunità nella difesa del patrimonio culturale può essere ampiamente definito come il processo di inclusione e coinvolgimento delle persone in azioni collaborative o cooperative per la promozione, valorizzazione, gestione, salvaguardia e uso benefico del patrimonio, per sostenere lo sviluppo locale.

I benefici per le persone derivanti dal loro coinvolgimento nel patrimonio culturale sono molteplici, compresi i risultati economici tangibili, vale a dire maggiori opportunità di impiego e maggiori entrate attraverso il valore aggiunto del patrimonio (per esempio il turismo e altre attività), ma anche risultati intangibili, come:

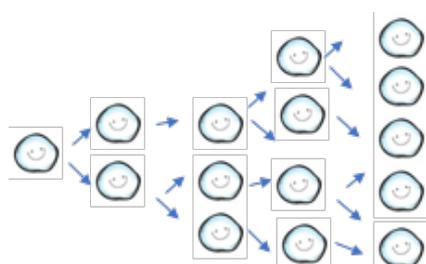
1. un'identità culturale più forte e un maggiore senso di proprietà;
2. maggiore coesione sociale (per esempio, inclusione culturale, migliore comprensione interculturale, migliore integrazione intergenerazionale);
3. migliori esperienze di apprendimento permanente e opportunità di svago aggiuntive e più varie.

I risultati tangibili e intangibili e gli esiti contribuiranno nel loro insieme a costruire comunità più resilienti e sostenibili.

Alcune esperienze rilevanti sono state sviluppate in diversi contesti in tutto il mondo, in relazione al coinvolgimento della comunità, ma un genuino coinvolgimento della comunità nel patrimonio rimane ancora una sfida impegnativa. Pertanto, lo scopo di questa sezione è quello di fornire una guida passo dopo passo per un approccio al patrimonio culturale basato sulla comunità, integrata da una breve rassegna di tecniche e strumenti di partecipazione, per sostenere un coinvolgimento efficace.

Pilastri per il coinvolgimento della comunità nel patrimonio culturale

"La partecipazione riunisce le persone e permette loro di interagire. I processi partecipativi attraverso i quali si ottengono le cose possono essere importanti quanto i risultati finali".



Costruire relazioni

La prima sfida è quella di aumentare la consapevolezza della comunità sulle opportunità di esplorazione legate al patrimonio culturale e naturale e di sviluppare processi per promuovere la volontà dei cittadini e delle loro organizzazioni di agire per esplorare tali opportunità.

L'identificazione di un'ampia gamma di possibili stakeholder (per esempio cittadini, gruppi di interesse, organizzazioni culturali e sociali) dovrebbe essere il passo iniziale.

Probabilmente tutti i possibili gruppi di interesse non sono conosciuti a



GUIDARE
Leadership & campagne

COLLABORARE
Diventare personalmente coinvolti e a volte plasmare i risultati (ad esempio, volontariato, gruppi direttivi)

CONTRIBUIRE
Contribuire con opinioni/risorse, (ad esempio partecipando a un focus group, rispondendo a un sondaggio)

OSSERVARE
Scoprire cosa sta succedendo (ad esempio, ricevere una newsletter, seguire i social media)

Piramide di partecipazione
(Partecipa alla conversazione!
Una raccolta di semplici idee per pianificare l'azione sociale nella tua comunità)

priori. Pertanto, il processo di costruzione delle relazioni può essere avviato sulla base dei contatti esistenti, selezionando le persone nell'area di interesse (preferibilmente connettori), per iniziare un percorso a "palla di neve", creando una porta verso più contatti. Il processo può iniziare con un piccolo gruppo e successivamente coinvolgere più persone (man mano che il progetto si rafforza), essendo fondamentale che tutti nella comunità sentano di poter essere coinvolti, se vogliono partecipare.

Quando si costruiscono le relazioni, è importante identificare le competenze e le capacità disponibili all'interno della comunità e portarle a bordo, sfruttando al massimo le

conoscenze della popolazione locale e le competenze, per raggiungere risultati di successo. Coinvolgere esperti del patrimonio provenienti da istituzioni pubbliche o private potrà essere importante per la condivisione delle conoscenze, contribuendo a responsabilizzare le parti interessate, lungo il processo partecipativo.

Il processo di coinvolgimento deve anche considerare la diversità della comunità; dovrebbero essere coinvolti diversi tipi di persone e organizzazioni, come: giovani e scuole, giovani famiglie e giovani adulti, anziani, persone con disabilità, altri adulti, imprese locali, gruppi e organizzazioni della comunità consolidati (ad esempio associazioni di residenti, associazioni culturali e sociali).

Alcuni gruppi di persone potrebbero aver bisogno di essere coinvolti in modi diversi, oltre al "processo della palla di neve", per ingaggiarli efficacemente. Per esempio, per raggiungere gruppi specifici come gli immigrati, le persone con disabilità o altre persone socialmente svantaggiate, una buona soluzione è contattare le organizzazioni locali che lavorano con loro o li rappresentano. Costruire relazioni e comprendere i bisogni e le preoccupazioni di questi gruppi target creerà le basi per un coinvolgimento accessibile, piacevole e gratificante di queste persone.

Infine, ma non meno importante, sarà necessario capire i diversi tipi di partecipanti e i ruoli che sono disposti ad avere nel processo, poiché alcuni stakeholder possono aspettarsi di avere un ruolo più attivo, mentre altri possono semplicemente voler essere tenuti informati. Questo per dire che è possibile una vasta gamma di soluzioni di partecipazione ed è importante riconoscere il valore e i benefici del coinvolgimento a ogni livello, come raffigurato nella Piramide della partecipazione.

RISULTATI

Una rete di possibili stakeholder

TEMPISTICA

Da uno a due mesi



Sviluppare una visione comune

Dopo il coinvolgimento di un'ampia gamma di persone all'interno della comunità (un gruppo sufficientemente ampio e rappresentativo), il passo successivo è quello di sviluppare un lavoro di squadra per discutere gli obiettivi e le aspettative dei partecipanti, per stabilire una visione condivisa del progetto o del processo:

- **Mappatura del patrimonio.** In un primo momento sarà importante identificare e discutere di come i membri della comunità considerano e apprezzano le diverse caratteristiche dei beni culturali e naturali locali (per esempio edifici storici, monumenti, musei, lagune, montagne, tradizioni locali) ed esplorare anche le loro conoscenze (per esempio ricordi, storie familiari) su questi beni. Queste discussioni permetteranno di migliorare la comprensione del patrimonio locale e aiuteranno a individuare ciò che lo rende speciale.
- **Attivare il patrimonio.** In un secondo momento, l'attenzione dovrebbe essere focalizzata sulle possibili opportunità da esplorare, definendo una **visione comune e obiettivi da raggiungere**. Quali beni del patrimonio specifico dovrebbero essere selezionati per avviare il processo? Cosa si può fare per salvaguardarli e migliorarli in futuro? Come creare valore da quei beni, sostenendo lo sviluppo della comunità e il benessere della popolazione locale?

È consigliabile adottare approcci basati su "Indagini di apprezzamento", o metodologie simili, tenendo conto che il pensiero e l'azione delle persone sono influenzati dalle domande a cui si chiede loro di rispondere - **domande positive portano a cambiamenti positivi**:

"Quando si pongono alle persone domande focalizzate solo sui problemi, le possibilità che potranno immaginare per il cambiamento saranno spesso limitate. Tuttavia, quando vengono incoraggiate a parlare delle cose che apprezzano, di cui godono o di cui sono orgogliose, possiamo aprire nuove possibilità per il futuro che sono radicate nelle cose buone che già esistono".

(The Young Foundation/Amplify NI, Join the Conversation!).

Infine, ricordate che qualsiasi processo che chieda alle persone di esprimere le proprie opinioni porterà inevitabilmente a diversi metodi per farlo. Dovreste essere preparati a promuovere l'interazione, ma anche a gestire possibili conflitti tra i partecipanti. Ecco tre consigli utili:

- Tutti i partecipanti dovrebbero avere l'opportunità di esprimere le loro opinioni e aspettative, ma anche di discuterle in relazione alle opinioni degli altri partecipanti;
- Non c'è una gerarchia all'interno della comunità e le opinioni di una persona non sono più importanti di quelle di un'altra;

RISULTATI

Migliore comprensione/conoscenza del patrimonio locale
Visione condivisa per sviluppare il progetto o il processo

TEMPISTICA

Due mesi



- Mai ignorare un conflitto. Se emerge, siate pronti a gestirlo, se necessario, invitate esperti esterni "neutrali" per presentare la visione tecnica delle questioni più controverse, per introdurre una nuova dimensione e raggiungere il consenso.

Pianificazione/Progettazione per il futuro

A questo punto sarà possibile iniziare a pensare all'azione, condividere le conoscenze, riflettere e lavorare insieme per raggiungere gli obiettivi definiti e dare forma ai cambiamenti futuri.

Pianificare e agire. Si tratta di sviluppare idee pratiche per salvaguardare, migliorare e creare valore dal patrimonio culturale e naturale.

Come nelle fasi precedenti, mantenere il coinvolgimento di diversi tipi di stakeholder nel processo di pianificazione e decisione delle azioni possibili aiuterà a ottenere una migliore comprensione delle questioni locali e a condividere le responsabilità, contribuendo a risultati di maggior successo.

I compiti fondamentali includono:

1. mettere insieme un gruppo di lavoro per progettare e pianificare il progetto/processo;
2. definire obiettivi e tempi specifici e valutare la fattibilità delle azioni previste, costruendo un piano d'azione;
3. stabilire ruoli e responsabilità all'interno della squadra, per l'attuazione delle azioni pianificate.

Identificare le risorse. È essenziale identificare le possibili risorse per la realizzazione del progetto/processo, che possono includere, a seconda della natura delle azioni, fonti finanziarie (sovvenzioni da programmi di finanziamento pubblico, donazioni private, prestiti bancari, ecc.), così come fonti fisiche (ad esempio, esigenze logistiche, come luoghi di incontro pubblici) e risorse personali (ad esempio, esperti, personale formato).

Comunicare. Si dovrebbe considerare che solo un nucleo di partecipanti (quelli nei livelli superiori della **Piramide della Partecipazione**) sarà più profondamente coinvolto, ma è **fondamentale mantenere l'interesse di tutte le parti interessate**, mostrando i risultati lungo il processo, per costruire un'idea di realizzazione e raggiungimento degli obiettivi e micro-obiettivi. Pertanto, sarà essenziale mantenere la comunità informata sull'evoluzione del progetto/processo, aumentando la consapevolezza attraverso vari strumenti - social media (ad esempio Facebook, YouTube, Instagram), comunicati stampa indirizzati ai media locali, presidi per distribuire informazioni (ad esempio manifesti, volantini), eventi e attività per coinvolgere la comunità più ampia, come workshop, mostre e visite sul campo.

RISULTATI

Un team di lavoro per sviluppare il progetto/processo
Progettazione e realizzazione di un piano d'azione

TEMPISTICA

Variabile, a seconda del progetto/processo specifico



Monitoraggio e valutazione. È consigliabile che il monitoraggio e la valutazione (qualitativa e quantitativa) del piano d'azione siano condotti su base regolare, per fornire prove dei risultati e impatti alla comunità. I risultati della valutazione dovrebbero essere usati per introdurre qualsiasi aggiustamento necessario per migliorare il processo e dovrebbero anche essere trasmessi al gruppo più ampio di stakeholder, per raccogliere il loro feedback.

Breve rassegna di tecniche partecipative

L'uso di strumenti e tecniche creative per coinvolgere le persone dovrebbe essere al centro del lavoro del Community Manager. In questa sezione, vengono fornite informazioni su alcune metodologie partecipative selezionate, che permetteranno ai partecipanti di essere attivamente coinvolti nel processo e quindi più motivati a creare soluzioni per costruire il futuro, nelle loro comunità.

Vengono esaminate soluzioni partecipative in presenza e virtuali. Qualunque sia l'opzione, per un'implementazione di successo è essenziale definire obiettivi chiari e assicurare una pianificazione dettagliata in anticipo, per ottenere risultati significativi.

Tecniche di partecipazione faccia a faccia

Riconoscimento degli elementi dell'immagine

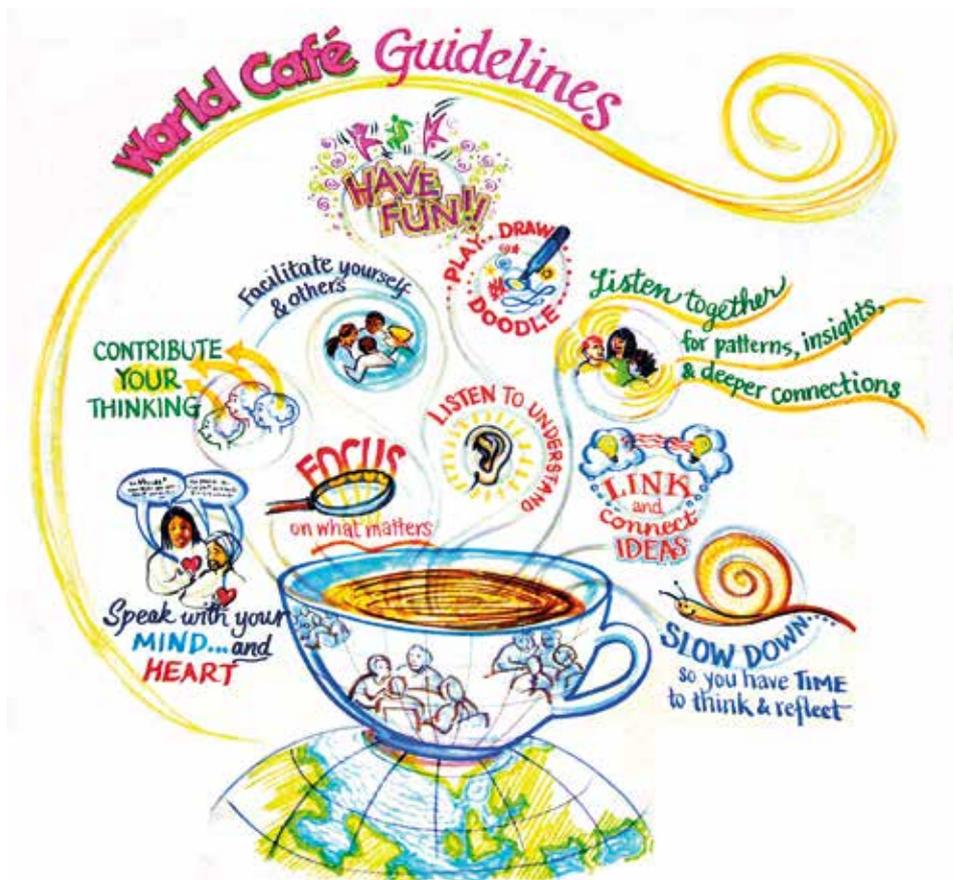
Con questa tecnica, i partecipanti sono motivati attraverso diverse immagini a discutere e connettersi a temi specifici, ottenendo associazioni, idee e ispirazioni per affrontare nuove sfide. Si tratta di un metodo molto efficace e semplice per coinvolgere le persone, basato su stimoli visivi, essendo applicabile sia all'interazione faccia a faccia che a quella virtuale.

Come si fa? Si chiede ai partecipanti di portare immagini del patrimonio culturale e naturale locale. Attraverso una serie di domande, le immagini possono essere collegate a qualsiasi argomento su cui il gruppo sta lavorando. Per esempio, i partecipanti possono discutere su come sviluppare o raggiungere determinati obiettivi, come esemplificato di seguito:

- **Round 1:** Domande per capire cosa le persone apprezzano nel loro posto. Cosa vedi nella foto? Cosa ti rende orgoglioso di questo ambiente, paesaggio, tradizione locale, ecc.
- **Round 2:** Domande riguardanti lo sviluppo di diversi aspetti. Come può questo bene essere vantaggioso per lo sviluppo del turismo nella zona? Come possiamo procedere per creare valore da questo bene?

World Café

Il World Café si basa sui principi e sul formato sviluppato dalla **World Café Community Foundation**, un movimento globale per sostenere le conver-



Linee guida del World Café
(The World CaféCommunity
Foundation, 2020 -
Illustrazione di Avril Orloff)

azioni in contesti aziendali, governativi e comunitari in tutto il mondo.

Le linee guida fornite qui di seguito sono state per lo più raccolte dal sito web della Fondazione www.theworldcafe.com.

Attingendo a sette principi di progettazione integrata, il metodo del World Café è uno strumento efficace, adatto a favorire l'interazione e il dialogo con gruppi grandi e piccoli.

I sette principi di design del World Café

- Impostare il contesto
- Creare uno spazio ospitale
- Esplorare le domande che contano
- Incoraggiare i contributi di ogni persona
- Collegare persone e idee diverse
- Ascoltare insieme i modelli, le intuizioni e le domande più profonde



Schema di un World café
(The World Café Community
Fondazione, 2020)



- Rendere visibile la conoscenza collettiva

Questa tecnica è molto flessibile e può essere adattata a diversi scopi: condivisione di informazioni, costruzione di relazioni, riflessione profonda e pianificazione di azioni.

Come si fa?

Regole generali di un World Café:

1. ospitare 4-5 persone in tavoli stile caffetteria;
2. impostare turni progressivi di conversazione, di solito di 20-30 minuti ciascuno;
3. chiedere a una persona di rimanere al tavolo come "padrone di casa" e invitare gli altri membri del tavolo a spostarsi ad altri tavoli come ambasciatori di idee e approfondimenti;
4. chiedere al conduttore del tavolo di condividere brevemente le intuizioni chiave, le domande e le idee con i nuovi membri del tavolo e poi lasciare che le persone si muovano attraverso giri di domande;
5. dopo che tutte le persone sono passate attraverso i turni, lasciate il tempo per una raccolta delle conversazioni in gruppo.



Materiali necessari:

- piccoli tavoli, preferibilmente rotondi;
- sedie per partecipanti e presentatori;
- tovaglie;
- tovaglie o tovagliette di carta per coprire i tavoli;
- marcatori colorati;
- lavagna a fogli mobili o cartelloni per raccogliere la conoscenza collettiva o le intuizioni;
- un muro o uno spazio supplementare, per affiggere il lavoro collettivo, o il lavoro dei tavoli;
- materiali di supporto aggiuntivi (ad esempio, post-it, penne, puntine). Ricorda: quando pianifichi un Café, assicurati di lasciare il tempo sia per lo spostamento attraverso i giri di domande che per la raccolta di tutto il gruppo.

L'importanza delle domande del World Café

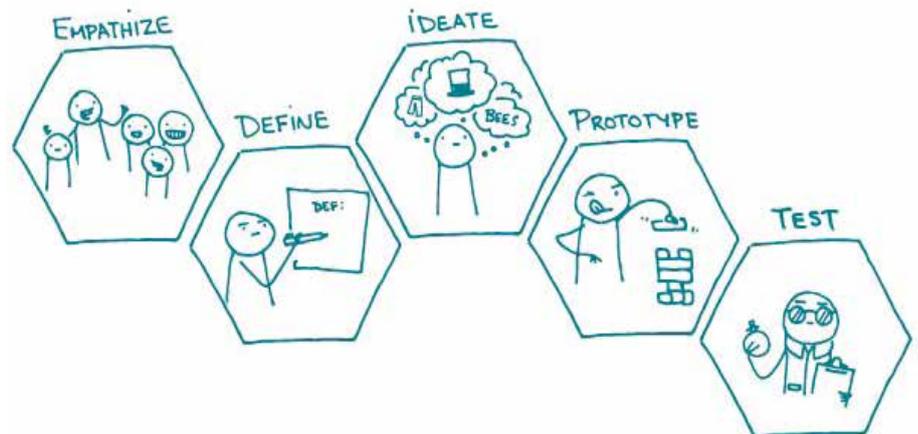
Le domande utilizzate per una conversazione del World Café sono fondamentali per il suo successo. È possibile affrontare una singola domanda o diverse domande, per sostenere una progressione logica, attraverso diversi turni di dialogo.

Una domanda potente

- è semplice e chiara
- è stimolante
- genera energia



DESIGN THINKING!



Le cinque fasi del Design thinking
(Rafael Zabotini Venjenski,
ProXXima)

- focalizza l'indagine
- Supera i presupposti inconsci
- apre nuove possibilità

Design thinking

Il design thinking è un processo per la risoluzione creativa dei problemi. Incoraggia a concentrarsi sui bisogni delle persone, per creare prodotti, servizi o processi migliori.

L'idea alla base del design thinking è che, al fine di proporre soluzioni innovative bisogna adottare una mentalità da designer, per affrontare il problema dal punto di vista degli utenti. D'altra parte, il design thinking è tutto incentrato sulla pratica: l'obiettivo è quello di trasformare le idee in prodotti o processi tangibili e testabili, il più rapidamente possibile.

In breve: il design thinking è sia una metodologia che un processo che cerca di risolvere problemi complessi in modo **da mettere al centro l'utente**.

Come si fa? Le cinque fasi del pensiero progettuale

Il design thinking è solitamente descritto come un processo in cinque fasi, ma è importante sottolineare che "è un processo non lineare e iterativo che i team usano per capire gli utenti, sfidare le ipotesi, ridefinire i problemi e creare soluzioni innovative da prototipare e testare" (Interaction Design Foundation, 2020). Questo per dire che queste cinque fasi non sono sempre sequenziali e spesso possono essere eseguite in parallelo, fuori dall'ordine e ripetute in un approccio iterativo. Pertanto, le varie fasi del design thinking dovrebbero essere intese come modalità diverse che contribuiscono all'intero progetto di design, piuttosto che fasi sequenziali.

La panoramica generale fornita qui di seguito, riferita alle Cinque Fasi del Design Thinking, è stata raccolta da diverse fonti, in particolare dalla **Interaction Design Foundation** (www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking).

Fase 1: Empatizzare - Ricerca dei bisogni degli utenti

La prima fase del processo di design thinking permette di ottenere una comprensione empatica del problema che si sta cercando di risolvere,



tipicamente attraverso la ricerca degli utenti. L'empatia è cruciale per un processo di design centrato sull'uomo, perché permetterà di mettere da parte i nostri presupposti e ottenere una reale comprensione degli utenti e dei loro bisogni.

Fase 2: Definire - Dichiarare i bisogni e i problemi degli utenti

Le informazioni create e raccolte durante la fase 1 vengono analizzate e sintetizzate per definire i problemi principali che il team ha identificato finora. La definizione del problema dovrebbe sempre essere affrontata con un approccio centrato sulla persona.

Fase 3: Ideare - Sfidare i presupposti e creare idee

I designer sono pronti a generare idee quando raggiungono la terza fase di Design thinking. Il solido background di conoscenze delle prime due fasi significa che è possibile iniziare a "pensare fuori dagli schemi", cercando modi alternativi di vedere il problema e identificando soluzioni innovative alla dichiarazione del problema creata nella seconda fase.

Fase 4: Prototipo - Iniziare a creare soluzioni

Questa è una fase sperimentale che mira a trovare la migliore soluzione possibile per ciascuno dei problemi identificati durante le prime tre fasi. Il team di progettazione produrranno una serie di versioni economiche e in scala ridotta del prodotto o del servizio (o di specifiche caratteristiche trovate all'interno del prodotto/servizio) per investigare le soluzioni generate nella fase precedente.

Fase 5: Test - Provare le soluzioni

I progettisti o i valutatori testano rigorosamente il prodotto completo usando le migliori soluzioni identificate nella fase del prototipo. Questa è la fase finale del modello ma, in un processo iterativo come il design thinking, i risultati generati sono spesso usati per ridefinire uno o più problemi ulteriori. I designer possono quindi scegliere di tornare alle fasi precedenti del processo per fare ulteriori iterazioni, alterazioni e perfezionamenti per escludere soluzioni alternative.

Metodo TBI

Il metodo TBI è una tecnica partecipativa, sviluppata dall'associazione Idrja 2020, basata su un approccio transdisciplinare, che guida persone di diversa estrazione a condurre analisi (sociali, economiche, culturali, politiche e spaziali), a lavorare con decisori e politici locali e mentori qualificati, a raccogliere idee e infine a creare una **visione globale a lungo termine con proposte architettoniche e sociali per una data area di interesse**.

È stato creato e implementato per la prima volta nel 2016 a Idrja, città patrimonio dell'UNESCO nella Slovenia occidentale, come risposta alla crisi demografica e all'emigrazione dei giovani verso città più grandi. Il nome del metodo deriva dall'abbreviazione della frase «To Bo Idrja», che può essere tradotto in italiano come "Questa sarà Idrja".

Il metodo TBI è diverso da altre metodologie per il modo in cui si occupa della dimensione spaziale (architettonica) e mette a fuoco il patrimonio culturale. Lavorando sull'area di interesse selezionata con i centri di innovazione, i partecipanti comprendono le connessioni spaziali nell'area di

coinvolgimento



interesse definita.

Nella presente opzione, che sarà ulteriormente sviluppata nel Toolkit, il metodo **Innovating Cultural Heritage Toolkit** consiste in 5 fasi. Nell'attività principale - **ideathon** - i partecipanti forniscono idee associandole in modo simile al famoso sistema periodico degli elementi. Promuovendo approcci innovativi, i partecipanti imparano a capire le connessioni versatili tra le diverse aree spaziali, e allo stesso tempo riconoscono l'importanza del lavoro transdisciplinare e il valore del patrimonio culturale locale.

Come si fa?

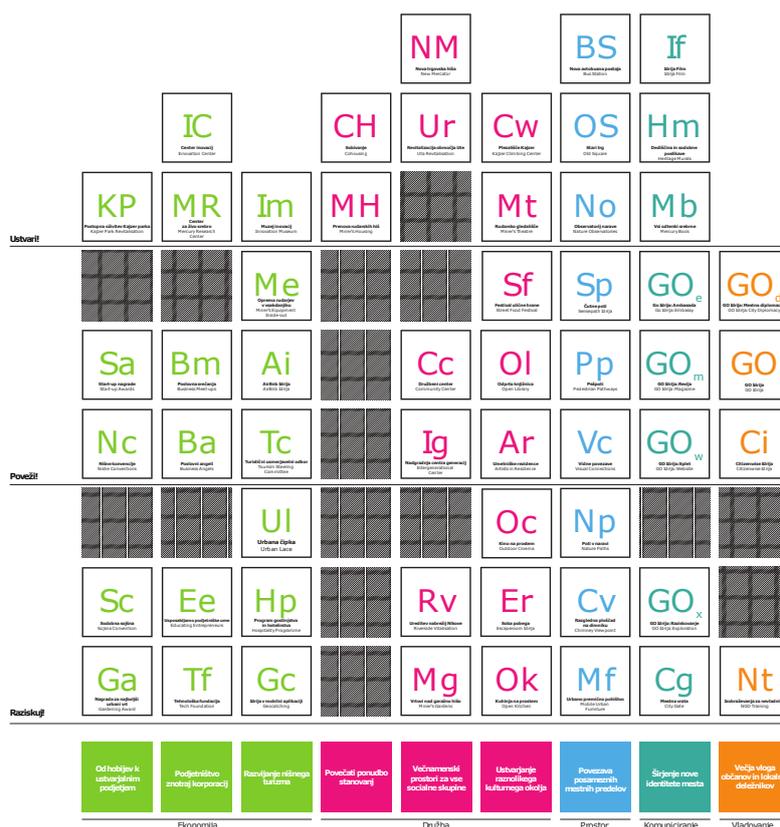
Il metodo consiste in 5 fasi diverse:

Fase 1: Preparazione

La fase di preparazione dovrebbe iniziare circa 2 mesi prima. In questa

Perché la tavola periodica degli elementi?

La famosa tavola periodica, pubblicata per la prima volta dal chimico russo Dmitri Mendeleev, ha portato un nuovo modo innovativo di vedere il nostro mondo. Come simbolo di innovazione e connettività, è usata nel metodo TBI come un nuovo modo di collegare le idee, che non sono simili a prima vista. Le idee possono quindi essere classificate per categoria (ad esempio, economia, governo, sociale, comunicazione...) o per tipo di azione (ad esempio, esplorare, ricercare, creare...).



Un esempio della tavola periodica degli elementi, sviluppata attraverso il metodo originale TBI a Idrija



fase, l'area di interesse dovrebbe essere definita insieme ai "centri di innovazione". Ciò può avvenire attraverso un workshop di preparazione con il supporto di esperti.

Le risorse disponibili dovrebbero essere organizzate (strategie locali, idee esistenti, foto, articoli ...) per aiutare i partecipanti nella preparazione dell'evento.

Fase 2: selezione dei partecipanti

La selezione dovrebbe essere terminata e presentata almeno 1 settimana prima dell'evento principale, in modo che i partecipanti possano essere preparati e impegnati in attività di riscaldamento. Dopo la fase di selezione, i partecipanti vengono smistati in gruppi, che dovrebbero comprendere diversi background professionali, per risultati più innovativi.

Fase 3: Riscaldamento

Preparare attività virtuali o faccia a faccia dove i partecipanti possono imparare di più sulla focus area e sui centri di innovazione definiti. Esempi di attività di riscaldamento includono visite guidate dell'area, work shop introduttivi o conferenze sul patrimonio culturale, l'architettura o le basi imprenditoriali.

Fase 4: Ideathon

Pianifica l'ideathon come un'attività di 1 o 2 giorni. Quando si organizza come un'attività di 2 giorni, il primo giorno dovrebbe essere focalizzato sull'evento di benvenuto, con una presentazione della sfida e un evento sociale (festa informale). Può anche essere un'opportunità per incontrare e parlare con i decisori e gli organizzatori locali. Il secondo giorno, i partecipanti lavorano in gruppi sui centri di innovazione specifici della focus area. Attraverso workshop e mentoring, i partecipanti preparano una tavola periodica degli elementi.

Fase 5 - Sviluppo dell'output finale

In questa fase, i risultati del metodo TBI sono ulteriormente sviluppati per la pubblicazione sotto forma di una piattaforma Internet, una mostra o un opuscolo. Presentando i risultati a un pubblico più ampio, i residenti locali possono essere incoraggiati a partecipare all'ulteriore sviluppo delle idee.

Opzioni partecipative virtuali

Oltre alle soluzioni partecipative faccia a faccia, qui di seguito vengono forniti alcuni suggerimenti relativi alle opzioni partecipative virtuali, considerando che le misure di allontanamento sociale che sono state imposte a causa della situazione pandemica Covid-19 probabilmente rimarranno in circolazione per qualche tempo.

Inoltre, questi consigli sono utili anche per affrontare le questioni a lungo termine che si riferiscono all'emergenza climatica, che suggerisce che per ridurre le nostre emissioni di carbonio è probabile che ci incontreremo faccia a faccia meno frequentemente e che le nostre attività saranno più basate su una miscela di opzioni virtuali e in presenza.

Bisogna anche considerare che la combinazione di incontri online con



Partecipanti alla riunione online

soluzioni faccia a faccia può facilitare il coinvolgimento di alcune parti interessate, come disabili o famiglie con bambini piccoli, e incoraggiare un modello di partecipazione più equilibrato in termini di genere.

Sei consigli generali

Progettazione: invece di cercare di imitare le riunioni faccia a faccia, si suggerisce di provare a ripensare e delineare una struttura e un approccio diversi per costruire processi di collaborazione online.

Focus: le riunioni online dovrebbero concentrarsi su un numero ridotto di questioni per mantenere alta l'attenzione dei partecipanti e facilitare una discussione produttiva. Un ordine del giorno chiaro e una scansione temporale sono essenziali in tutte le riunioni, ancora di più in quelle online.

Tempo: per essere efficaci, le sessioni online dovrebbero essere più brevi delle riunioni faccia a faccia; idealmente dovrebbero durare da 60 a 90 minuti.

Coreografia: fare pieno uso degli strumenti online disponibili - flip-chart, sondaggi (da presentare prima della riunione), ecc. Strumenti di visualizzazione come slide, immagini e brevi video possono aiutare la concentrazione e incoraggiare la partecipazione attiva. Le sessioni possono anche essere registrate, arrivando a costruire una banca di esperienze da far circolare anche a beneficio dei partecipanti assenti.

Galateo: creare e condividere il galateo prima e all'inizio della riunione: microfoni silenziati, alzare le mani prima di parlare, ecc.

Pericoli: Testate la tecnologia più di una volta prima della riunione vera e propria. Eseguite delle prove a secco e dedicate del tempo per imparare e provare tutte le funzionalità che volete utilizzare. È bene essere preparati per la gestione del "disastro virtuale", creando un piano B, se le cose vanno



male.

Ma che dire delle tecniche e degli strumenti specifici di partecipazione online? Qui viene presentato un esempio di conduzione di un World Café online.

World Café Online

È possibile organizzare una sessione online di World Café utilizzando piattaforme come Teams, Zoom o WebEx, che permettono di dividere i partecipanti in piccoli gruppi di discussione. Analogamente agli incontri faccia a faccia, il facilitatore dovrebbe nominare un "conduttore di tavolo" per gruppo che rimane allo stesso tavolo/sala per tutti i turni, mentre gli altri partecipanti agiscono come "viaggiatori" tra i tavoli/sale, portando le loro idee chiave e i temi nelle loro nuove conversazioni.

La riunione potrebbe essere organizzata come segue:

- 10 minuti - introduzione e presentazione degli aspetti tecnologici;
- 3-4 turni di 15 minuti ciascuno - 1 domanda chiave per tavolo;
- 2 minuti per la rotazione;
- 15-20 minuti per la condivisione, il raggruppamento e la conclusione.

La parte iniziale dovrebbe servire a spiegare il processo, introdurre la domanda o le domande in discussione e chiarire le regole di comportamento e gli aspetti tecnici.

Nei piccoli gruppi di discussione, per facilitare la condivisione delle idee da parte dei partecipanti, è possibile mettere a disposizione un canvas sulla piattaforma (o creare un documento condiviso su Google drive, per esempio), dove i gruppi possono nominare una persona (per esempio il "padrone di casa") per annotare i risultati principali. Ad esempio, le piattaforme Zoom e Teams forniscono opzioni per creare una lavagna, ma altre soluzioni possono essere adottate anche attraverso le lavagne Jamboard Google o Miro, che permettono di inserire note adesive e commenti (Miro permette anche l'utilizzo di video).

Indipendentemente dalle soluzioni tecnologiche da utilizzare, dopo che le discussioni di gruppo sono state completate, il passo finale è quello di condividere in plenaria i risultati principali. Anche in questo caso, figure di co-facilitatori possono aiutare a condividere gli schermi e a creare un tabellone riassuntivo.

Per ulteriori informazioni sugli strumenti e le tecniche digitali, compresi i link utili, si prega di fare riferimento alla seconda parte della Guida.



Riferimenti

CONVENZIONI INTERNAZIONALI ED EUROPEE

UNESCO - World Heritage Convention – 1972

Engaging local communities in stewardship of World Heritage, Brown, Jessica, Hay-Edie, Terence, 2014

UNESCO, Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage, adopted by the General Conference at its seventeenth session, Paris, 16 November 1972, WHC-2001/WS/2 <http://whc.unesco.org/en/conventiontext> UNESCO

Intergovernmental Committee for the protection of the World Cultural and Natural Heritage, Rules of Procedure, WHC.2003/5. <http://whc.unesco.org/en/committee> UNESCO

General Assembly of States Parties to the Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage, Rules of Procedure, WHC-03/GA/1 Rev. 2 (as of 15 October 2003). <http://whc.unesco.org/en/garules> UNESCO

Intergovernmental Committee for the protection of the World Cultural and Natural Heritage, Financial Regulations for the World Heritage Fund, Paris 1995 (WHC/7, August 1995). <http://whc.unesco.org/en/committeerules>

UNESCO, World Heritage Centre, Properties inscribed on the World Heritage List <http://whc.unesco.org/en/list>

UNESCO, World Heritage Centre, Brief Descriptions of the Properties inscribed on the World Heritage List. <http://whc.unesco.org/briefdescriptions>

Pressouyre, Léon, The World Heritage Convention, Twenty Years Later, UNESCO, Paris 1993.

Cultural Heritage in the European Union: A Critical Inquiry into Law and Policy edited by Andrzej Jakubowski, Kristin Hausler, Francesca Fiorentini

European framework for action on cultural heritage (2019), European Commission, available at shorturl.at/bioDG

INDIRIZZI WEB

UNESCO

www.unesco.org

ICCROM

www.iccrom.org

ICOMOS

www.icomos.org

Centro di documentazione UNESCO-ICOMOS

www.international.icomos.org/centre_documentation/index.html

IUCN

www.iucn.org

PROCESSI PARTECIPATIVI

European Heritage Stories, *Heritage Carers*: www.europeanheritagedays.com/Story/gf94f/Heritage-Carers

European Union, *Participatory Governance of Cultural Heritage, Report of the OMC (Open Method of Coordination) Working Group of Member States' Experts*, April 2018

ICCROM, *People-Centred Approaches to the Conservation of Cultural Heritage: Living Heritage*, 2015

Monika Göttler/Matthias Ripp for OWHC Regional Secretariat, Northwest Europe and North America, *Community Involvement in Heritage Management Guidebook*, June 2017



Scottish Natural Heritage, *Talking About Our Place*, 2012

The Centre for Appreciative Inquiry - *Principles of Appreciative Inquiry*: www.centerforappreciativeinquiry.net/more-on-ai/principles-of-appreciative-inquiry

The Getty Conservation Institute, *A Didactic Case Study of Jarash Archaeological Site, Jordan: Stakeholders and Heritage Values in Site Management*, 2010

The Young Foundation/Amplify NI, *Join the Conversation! A collection of simple ideas for planning social action in your community*

Toolbox of Smart Participatory Methods & Tools: www.user-participation.eu/planning-the-process/overview

TECNICHE PARTECIPATIVE

Emily Stevens, *What is design thinking and how do we apply it*, INVISION, January 2020: www.invisionapp.com/inside-design/what-is-design-thinking

François Jégou, *How to re-design online collaboration?*, SDS, April 2020: www.strategicdesignscenarios.net/lab/2020/04/23/how-to-re-design-online-collaboration

Gamestorming: <https://gamestorming.com/about>

Henrik Johansson, Yannick Porter, Ola Möller, *The rise of participatory meetings*, MethodKit, March, 2017: <https://blog.methodkit.com/the-rise-of-participatory-meetings-755c656f60b8>

IDEO U, *What is Design Thinking?* www.ideo.com/blogs/inspiration/what-is-design-thinking

Ileana Toscano, Sandra Rainero, Eddy Adams, *Hints and Tips for online facilitation*, URBACT, June 2020

Interaction Design Foundation, *Design Thinking*: www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking

Jamboard Google: <https://jamboard.google.com>

LABELSCAPE project, Mirna Buić, Maja Drobne, *Methodological guidelines for Exchange of Experience Workshops*, April 2020

Miro - a collaborative online whiteboard platform: <https://miro.com>

Rafael Zobotini Venjenski, *A Evolução Humana e o Design Thinking*, ProXXima, January, 2019: www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2019/01/21/a-evolucao-humana-e-o-design-thinking.html

The World Café Community Foundation, *Café to Go! A Quick Reference Guide for Hosting World Café*, 2015: <http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf>

Tim Hughes, Involve, *Digital tools for participation: Where to start?* www.involve.org.uk/resources/blog/opinion/digital-tools-participation-where-start



inclusione

Come assicurare l'inclusione dell'intera comunità nella progettazione di opportunità di sviluppo basate sul patrimonio e inclusive.



Ascoltare le storie della comunità

È importante partire dall'ascolto della storia (o delle storie) della comunità per conoscerla dall'interno, per capire qual è la sua identità, cosa la lega a quella storia e ai luoghi, che valore effettivo ha, come viene vissuta dalle persone, raccogliere diversi punti di vista. È il primo passo per entrare in relazione con le persone e capire qual è il portato culturale che la comunità esprime e che può essere valorizzato.

Per raccogliere e valorizzare la storia di una comunità affinché diventi veicolo di azioni inclusive oggi, è necessario identificare quali sono le diverse voci narranti che l'hanno scritta, interpretata o la stanno scrivendo in questo momento. Per fare questo, possiamo usare diversi strumenti:

- Informazioni socio-demografiche e dati aperti. È utile interrogare le informazioni socio-demografiche sul territorio per non tralasciare di ascoltare porzioni della popolazione che per vari motivi sono più silenziose, ai margini, escluse da altre narrazioni più consolidate e in evidenza. Queste informazioni ci possono fornire dettagli su chi abita il territorio, come è composta la piramide per età della popolazione, quale percentuale di stranieri è presente e di quale origine, qual è il saldo naturale e migratorio, il tasso di natalità, il tasso di occupazione e le tipologie di lavoro e di imprese.
- Censimento delle narrazioni pubbliche: libri, giornali o pagine locali, archivi pubblici, nazionali (es. archiviolaspampa.it), pubblicazioni periodiche, pagine dei social media, musei sulla storia locale, luoghi simbolici.
- Identificazione di temi ricorsivi per guidare i focus group e le interviste.
- Gruppi di discussione.
- Interviste individuali semi-strutturate.

Interviste etnografiche: chi intervista è chi deve imparare, l'intervistato è l'esperto. Iniziare con domande generali, continuare in base alle risposte; adattarsi al linguaggio usato dall'intervistato; essere interessati, quello che ti viene detto è importante; continuare a fare domande, lasciar spiegare; chiedere conferma per essere sicuri di aver capito bene; l'intervista è asimmetrica, l'intervistato deve parlare; chiedere cosa vorrebbe che gli altri sapessero della sua storia, cultura, valori, costumi.



Approccio interculturale, intergenerazionale e inclusivo

Le storie e le tradizioni delle comunità delle zone rurali e periferiche sono spesso semiconosciute dalle nuove generazioni o totalmente diverse dalle esperienze dei nuovi arrivati, che a loro volta sono portatori di identità e culture che reclamano un riconoscimento. Inoltre, chi è più fragile rimane spesso ai margini delle narrazioni condivise, il loro contributo non è legittimato o reso possibile. È quindi necessario investire in azioni di inclusione e di relazione tra generazioni, culture e diversità per favorire la cooperazione, il riconoscimento reciproco e la condivisione, che sono tutti elementi che permettono ad una comunità di definirsi tale.

Il Community Manager deve innanzitutto essere consapevole che la diversità è complessità da gestire e opportunità da cogliere. Deve saper mettere in atto strategie per la generazione di processi di inclusione e relazione che non producano resistenza e opposizione. È importante mostrare esempi, aggiungere altri punti di vista a quelli esistenti, aprire le maglie della comunità senza forzare eccessivamente i meccanismi già stabiliti.

In questo paragrafo, presentiamo 3 principali approcci utili per raggiungere questo obiettivo.

Approccio intergenerazionale

L'aumento dell'aspettativa di vita fa emergere la necessità di affrontare le conseguenze della diversità intergenerazionale e delle complesse dinamiche all'interno e tra le generazioni. Questi aspetti possono essere potenziali facilitatori o ostacoli alle azioni del Community Manager e per questo motivo devono essere presi in considerazione.

Ci sono almeno cinque generazioni che coesistono nel nostro tempo. Qui di seguito le presentiamo insieme ad alcuni elementi che possono essere correlati ai loro profili, per renderci consapevoli della complessità di questo aspetto.

Gli anziani, i tradizionalisti, nati alla fine della seconda guerra mondiale, con una lunga storia di duro lavoro, spesso lo stesso da molto tempo. Valori come la lealtà e la laboriosità sono essenziali. Cercano stabilità e sicurezza in ogni contesto.

Baby boomers, nati tra la fine della seconda guerra mondiale e la metà degli anni '60. Di solito sono competitivi e hanno una forte etica del lavoro, ma sono pronti ad agire per cambiare le cose, amano il lavoro di squadra e la collaborazione. Favoriscono le interazioni faccia a faccia e altri mezzi di comunicazione immediata.

Generazione X, nata tra la metà degli anni 60 e la fine degli anni 70, la prima a cercare un equilibrio tra lavoro e vita privata, a cercare la propria identità oltre il lavoro. Sono a loro agio con l'autorità e sono pronti ad assumere il ruolo di leader. Usano abitualmente le tecnologie della comunicazione.

La generazione Y, nata a metà degli anni 90, cerca libertà e flessibilità, disposta a lavorare sodo per le cause che ritiene giuste, a contribuire, a fare la differenza nel mondo. Costantemente connessi, vivono bene nei social network.



La generazione Z, la più giovane, una generazione che è nata in un ambiente sociale già altamente connesso, quindi composta da quelli considerati nativi digitali. Sempre pronti a prendere decisioni rapidamente.

Questa semplice e diffusa schematizzazione ci ricorda che diversi modi di comunicare e interagire possono essere utili e che ogni generazione può vivere il suo territorio e la sua storia in modo diverso. Dobbiamo considerare che spesso ogni generazione si descrive in modo molto diverso da come viene percepita dalle altre, aggiungendo alla naturale diversità, diffidenza, distanza, pregiudizio. Una conseguenza di questa discrepanza percettiva tra generazioni è una forma di discriminazione degli anziani definita con il termine di ageismo, che vede gli anziani come un peso per la società, con un diritto ridotto alle risorse e un accesso limitato ai servizi. L'ageismo è discriminante perché percepisce la vecchiaia come la causa inevitabile di qualsiasi malattia, evitando di curare o diagnosticare, di parlare o decidere al posto degli anziani. Li infantilizza, li esclude e li deumanizza. Per questi motivi, i Community Manager devono essere consapevoli di questo fenomeno e quindi combatterlo.

Principi fondamentali per un approccio intergenerazionale:

- Immaginare e realizzare azioni, scegliere e allestire luoghi che possano coinvolgere intenzionalmente persone di tutte le età.
- Pensare e progettare opportunità per creare alleanze e non competizione tra le generazioni, per favorire relazioni di interdipendenza in cui ognuno riconosce una risorsa negli altri.
- Promuovere progetti che possano essere "age friendly", fruibili e utili per persone di tutte le età.
- Promuovere il "fare insieme" per un tempo adeguato permette di sviluppare relazioni e reciprocità, superare gli stereotipi, sentirsi e mostrarsi capaci.

Pratiche intergenerazionali:

- Identificare le competenze e le abilità che possono collegare le diverse generazioni con opportunità di "fare con", "imparare da", "condividere con". Per esempio, alcuni anziani possono condividere una narrazione locale poco conosciuta, i giovani studenti possono produrre una versione che può essere condivisa sui social network.
- Quando si organizzano eventi comunitari, fare attenzione al luogo (facile accessibilità anche con i mezzi pubblici, accessibilità degli ingressi e dei servizi igienici, organizzazione degli spazi), al giorno e all'orario (adeguato per chi lavora o per chi va a scuola), alla comunicazione (deve essere multicanale considerando ad esempio manifesti, volantini, social network).
- Favorire la conduzione dei progetti a persone di diverse età, evidenziando i loro punti di forza ma anche le necessità di supporto reciproco.

Approccio interculturale

Al giorno d'oggi, è normale che la comunità che esprime la cultura di un luogo e continua la sua narrazione includa non solo i residenti ma altri gruppi di famiglie arrivate più o meno recentemente da altre zone, città,



paesi. Tuttavia, le differenze che potrebbero separarli sono una risorsa che diventa patrimonio comune, arricchendo la cultura del luogo e accogliendo i ricordi, le tradizioni e i desideri di tutti.

La cultura è un insieme di valori, credenze e tradizioni tipiche di un gruppo di persone e tramandate di generazione in generazione. Include luoghi simbolici o storici, norme, costumi e rituali.

Principi fondamentali per l'approccio interculturale:

- Una cultura non è migliore di un'altra, è solo diversa;
- Alcuni elementi fondamentali sono condivisi in ogni cultura;
- Ci sono differenze nelle e tra le culture;
- Le culture cambiano lentamente nel tempo;
- La cultura ha una forte influenza sull'interpretazione e la reazione agli eventi della vita;
- Ogni persona ha il diritto di essere rispettata per la sua identità culturale;
- La conoscenza di una cultura è un processo che si evolve nella ripetizione degli incontri.

Il Community Manager deve acquisire una consapevolezza culturale, un profondo autoesame del proprio background, riconoscendo pregiudizi e presupposti sulle altre persone; deve agire in modo culturalmente congruente cercando di adattarsi ai modelli di vita preferiti dalle persone e a ciò che è significativo per loro piuttosto che basarsi su idee predeterminate; deve agire in modo culturalmente competente colmando le proprie lacune culturali per attuare strategie e usare risorse culturalmente accettabili; deve autovalutare i propri atteggiamenti ed emozioni verso persone di diversa provenienza socio-culturale per migliorare le proprie capacità di interazione; deve relazionarsi con organizzazioni e associazioni locali che riuniscono persone di diverse culture; quando necessario può attingere alle competenze dei mediatori culturali.

Elementi da considerare delle varie culture presenti nelle comunità:

- Modalità di comunicazione (lingue e dialetti, comunicazione non verbale, prossemica, tono e volume della voce, forme di cortesia, contatto visivo);
- Ruoli e organizzazione familiare (il capofamiglia, i ruoli di genere, il ruolo degli anziani, gli obiettivi e le responsabilità durante la crescita, lo status sociale, la famiglia estesa);
- Nutrizione (cibi significativi, rituali, cibi comuni e ricette);
- Spiritualità (pratiche religiose, riti, commemorazioni).

Approccio inclusivo

La fragilità e la disabilità sono all'origine dell'esclusione sociale, della ridotta occupazione e istruzione, della partecipazione limitata alle attività della comunità.

Per utilizzare una definizione ampiamente condivisa di disabilità ci riferiamo alla **Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute (ICF)**, pubblicata dall'OMS nel 2001. Questo innovativo e multidisciplinare strumento di classificazione universale definisce come



segue: la disabilità è la conseguenza/risultato di una complessa relazione tra la persona e l'ambiente.

Questa definizione ha conseguenze pratiche nella comprensione della disabilità, dei fattori che la influenzano, delle sue conseguenze, tra cui sottolineiamo:

- La disabilità non dipende solo dalle caratteristiche o dai limiti della persona, ma può essere intesa come una condizione di salute in un ambiente sfavorevole.
- L'ambiente fisico, sociale e culturale ha un ruolo fondamentale nel determinare il livello di disabilità della persona nelle sue attività e per definizione questo ruolo non può essere neutro ma facilitante o invalidante.
- È evidente che il coinvolgimento responsabile dei contesti che sono, diventano e rimangono facilitanti è sempre necessario.
- La disabilità è un'esperienza umana normale che tutti possono sperimentare anche se non in presenza di malattie o limitazioni (per esempio: andare in piscina per chi non sa nuotare, chiedere informazioni in un paese straniero di cui non si conosce la lingua).

Ogni fragilità o limitazione diventa una disabilità in un ambiente non adattabile e inclusivo. Certo, a volte si riesce a ridurla solo in parte, ma permettere la migliore partecipazione deve essere sempre l'obiettivo da perseguire. Ecco alcune indicazioni basate su alcuni tipi di limitazioni che possono essere utili per essere più consapevoli di alcune difficoltà quotidiane vissute dalle persone con disabilità. Gli esempi di possibili soluzioni proposte devono essere contestualizzati con l'aiuto di consulenti adeguati.

- Per le persone con difficoltà di deambulazione (ad esempio anziani, sovrappeso, che usano stampelle o bastoni), può essere difficile superare una pendenza anche breve, salire una rampa di scale, stare in piedi per più di mezz'ora, attraversare un sentiero. Possono essere utili ascensori, rampe con una pendenza molto limitata (entro il 12%) o gradini larghi e bassi, corrimano ai lati della rampa di una scala, un percorso libero e pulito con la possibilità di sedersi lungo il percorso.
- Per le persone che usano una sedia a rotelle, può essere difficile superare scale e gradini, salire sui mezzi pubblici o parcheggiare l'auto vicino al luogo di interesse, arrivare al livello di un bancone della reception o vedere lo schermo di una cassa automatica, leggere la didascalia di un monumento posto su un leggìo troppo alto. Possono essere utili rampe, ascensori, montascale e piattaforme elevatrici, aree di accoglienza che prevedono che ogni ospite possa sedersi, didascalie negli spazi di interesse poste perpendicolarmente al suolo a circa 1 metro di altezza.
- Per le persone ipovedenti o non vedenti, può essere difficile orientarsi in nuovi spazi, seguire un percorso, leggere le didascalie di un museo, avere un'esperienza soddisfacente di un'opera d'arte, scegliere dal menu di un ristorante. Percorsi tattili, un percorso con un semplice corrimano di corda, una copia in 3D dell'opera che può essere toccata, didascalie in braille o un'audioguida, un menu aggiornato sul sito web del ristorante possono essere utili.
- Per le persone sorde o con problemi di udito, può essere impossibile o difficile sentire un'audioguida o ricevere informazioni adeguate. È utile



fornire informazioni in diversi formati e fornire una formazione minima al personale di servizio su come interagire efficacemente.

- Per le persone con disabilità intellettuali o cognitive, ad esempio, può essere difficile capire una didascalia complicata, pagare un biglietto d'ingresso, trovare l'uscita di un parco. La cura della comunicazione può aiutare a renderla più essenziale, semplice e leggibile, anche con il supporto di immagini. Queste regole valgono anche per la segnaletica interna ed esterna. Metodi di pagamento diversi, a pacchetto o abbonamento, potrebbero semplificare la gestione del denaro.

Considerando sempre le relazioni come una risorsa decisiva, diventa fondamentale coinvolgere le associazioni locali legate al mondo della disabilità per aiutare la progettazione e testare insieme le soluzioni. Solo dialogando con tutti sarà possibile trovare un equilibrio condiviso tra conservazione del patrimonio, storia e diritto all'accessibilità e alla fruibilità.



Infographic

<http://socialpsychonline.com>



Strumenti per la cooperazione e la co-progettazione

È fondamentale che il Community Manager sia dotato di strumenti inclusivi per il coinvolgimento della comunità nella progettazione e nella conduzione dei processi di sviluppo a partire dal patrimonio culturale. L'obiettivo è portare la comunità a gestire autonomamente le attività, diffondendo la cultura dell'inclusione. Un modello interessante che suggeriamo come modalità partecipativa per aiutare la comunità nell'identificazione e pianificazione di azioni volte a valorizzare il patrimonio culturale è l'approccio **Working Together for Change (WTfC)**.

L'approccio Working Together for Change (WTfC)

Il WTfC è un approccio basato sull'evidenza che permette la co-produzione di scelte condivise verso cambiamenti significativi per tutti i partecipanti coinvolti. Aiuta a sfruttare al meglio le risorse disponibili, soprattutto quando sono limitate, per migliorare la qualità delle scelte. Considera le risorse e le competenze della comunità per arrivare concretamente alle decisioni guidate dai cittadini.

Nel quadro del WTfC, la co-produzione si ottiene mettendo in evidenza ciò che le persone considerano più importante su un certo argomento, e poi dando la possibilità di condividere considerazioni, idee e soluzioni in uno spazio comune. L'approccio è un processo composto da 8 passi: preparazione, raccolta, argomenti, comprensione, identificazione del successo, pianificazione, implementazione e controllo.

Preparazione

Concordare **Perché, Come, Dove e Quando** usare l'approccio e definire **Chi** coinvolgere. Successivamente, identificare l'obiettivo che vogliamo raggiungere, espresso in una frase come *"Usiamo il WTfC per trovare nuovi modi per valorizzare il patrimonio culturale di quest'area a beneficio dell'intera comunità"*. Per quanto riguarda chi coinvolgere, dobbiamo considerare che l'approccio mira a pianificare e realizzare azioni scelte insieme, quindi è importante coinvolgere sia i cittadini che rappresentano tutte le diversità che le entità pubbliche e private appartenenti all'area: sono tutte parti interessate e responsabili dell'assegnazione delle risorse.

È importante raccogliere informazioni di qualità in quantità adeguata per far funzionare il processo. I soggetti coinvolti devono rispondere a tre semplici ed essenziali domande sull'obiettivo stabilito: "Cosa sta andando bene?", "Cosa sta andando male?", "Cosa consideri importante per il futuro? È essenziale raccogliere risposte anche da persone solitamente non coinvolte perché troppo giovani o troppo vecchie, troppo nuove per l'area, troppo inesperte della lingua, troppo incapaci di comunicare o di esprimersi. Le risposte devono essere abbastanza ampie da rappresentare tutti i soggetti coinvolti.

È opportuno individuare circa 30 persone rappresentanti di tutte le parti



che si uniranno all'incontro: cittadini, enti, associazioni e amministratori locali. Il gruppo deve essere composto in relazione all'obiettivo. È importante includere persone che possano mettere in atto le decisioni condivise.

I partecipanti devono dedicare un paio di giorni al processo, quindi è necessario pensare allo spazio e ai pasti.

Raccolta

Le informazioni fondamentali sono le voci delle persone. Ogni persona coinvolta deve indicare almeno due priorità per ogni domanda. È importante identificare le persone da cui raccogliere queste informazioni, il come, il dove (distribuzione questionari, social network, interviste, incontri informali, ...), chi le raccoglie (associazioni, volontari, agenzie selezionate, ...), quando (almeno 2 settimane prima della riunione) e di quale qualità.

Stampate le risposte su cartoncini strisce di carta con caratteri abbastanza grandi da poter essere letti da tutti i partecipanti quando saranno poste sul muro o su pannelli.

Argomenti

Durante il primo giorno del WTfC il facilitatore leggerà le risposte alle tre domande, partendo da ciò che funziona, e chiederà ai partecipanti di provare a mettere insieme risposte simili, posizionandole vicino in appositi pannelli. Una volta assemblate tutte le dichiarazioni, i partecipanti dovranno definire dei titoli rappresentativi, identificando gli argomenti. Questa scelta può essere difficile, ed è possibile identificare dei sotto-argomenti se necessario.

In seguito è importante concentrarsi sui temi emersi riguardo a ciò che non funziona. Ai partecipanti viene chiesto di identificare tre argomenti significativi ciascuno, così da individuare tre/quattro argomenti su cui lavorare.

Comprensione

È la fase in cui si ragiona insieme di quali possano essere le cause dei temi problematici individuati. Ci si organizza in gruppi misti, uno per ogni argomento importante; successivamente, viene utilizzata la tecnica dei "cinque perché", per raggiungere il più possibile il nucleo profondo del problema (per esempio, "Perché così poche persone visitano i luoghi storici della zona?" "Perché questi luoghi non sono raggiunti abbastanza dai trasporti pubblici" e così via). Si raccomanda di evitare di indicare la mancanza di risorse economiche come argomento, perché questo potrebbe ridurre la ricerca di altri aspetti del problema.

Dopo aver scritto tutte le cause emerse per ogni problema, a tutti i partecipanti viene chiesto di indicare quelle che secondo loro hanno un impatto maggiore.



Identificazione del successo

Alla fine del primo giorno, sono stati formati gruppi omogenei ai quali viene assegnato il compito di immaginare il risultato che si potrebbe raggiungere se si affrontassero le cause principali dei problemi e degli ostacoli.

A questo scopo, ai partecipanti viene chiesto di pensare e condividere ciò che secondo loro le persone, le associazioni e gli amministratori direbbero se, una volta superati gli ostacoli, potessero raggiungere i risultati attesi. Inoltre, si domanda loro da cosa si potrebbe capire che l'argomento problematico è stato risolto. In questo modo, tutti possono chiarire gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori utili per valutare questi obiettivi (per esempio, "molte persone visitano i luoghi storici della zona" come obiettivo e "i luoghi storici sono raggiunti dal trasporto pubblico" o "tutti i ristoranti nei luoghi storici sono pieni durante il fine settimana" come indicatori).

Pianificazione

Il secondo giorno del WTfC inizia con un compito mirato a co-sviluppare un piano d'azione per raggiungere gli obiettivi co-identificati.

Si compongono gruppi misti che lavorano su argomenti selezionati, analizzando le cause e gli indicatori identificati durante la fase precedente. Si suggerisce di iniziare a identificare le azioni già attuate in passato, al fine di capire meglio cosa può essere modificato per raggiungere un risultato migliore. Successivamente, si cerca di trovare modi alternativi per raggiungere gli obiettivi, esplorando diverse prospettive: **prospettiva tradizionale**, migliorando o aggiustando ciò che è già attivo, chiedendo alle istituzioni più impegno, cercando più risorse (es. aumentare i percorsi del trasporto pubblico); **prospettiva radicale**, ipotizzando soluzioni più rischiose e imprenditoriali (es. istituire un servizio di trasporto pubblico dedicato ai visitatori dei luoghi storici); **prospettiva diversa**, sollecitando a immaginare idee inedite che coinvolgano in modo nuovo la comunità (es. un sistema integrato di car-sharing o guide locali consultabili via telefono dai turisti e fornite da volontari e pensionati che in questo modo possono ottenere sconti sulla tassa di soggiorno).

Successivamente, ai partecipanti viene chiesto di votare le migliori soluzioni per ogni argomento, considerando che dovrebbero essere pratiche, fattibili, raggiungibili con i tempi e le risorse disponibili, non necessariamente facili da realizzare (un problema irrisolto richiede un cambiamento importante), chiare e specifiche.

Infine, tutti i partecipanti cercano di capire insieme quanto le soluzioni selezionate impattano sulle singole cause dei problemi, precedentemente identificate. Questo evidenzia la percezione di efficacia ed efficienza di ogni azione, in un diagramma dove l'asse X rappresenta lo sforzo necessario e l'asse Y l'entità del risultato raggiungibile



Implementazione

Per le soluzioni più semplici, i dettagli possono essere decisi durante la sessione, ma di solito c'è bisogno di alcuni incontri specifici successivi a breve termine che coinvolgano le persone che avranno ruolo e responsabilità nella loro attuazione.

Gli incontri specifici dovrebbero rispondere alle seguenti domande: Quali sono le caratteristiche principali di questo progetto? Chi deve essere coinvolto? Da dove iniziare? Quale obiettivo vogliamo raggiungere in 6-12 mesi? Di quali risorse abbiamo bisogno? Cosa può aiutare? Quali indicatori possono essere considerati per tracciare il progresso del progetto e il raggiungimento dell'obiettivo? Come possiamo comunicare i progressi del progetto a tutte le persone coinvolte?

Verifica

È necessario creare momenti di verifica di gruppo durante lo svolgimento del progetto, per capire cosa sta funzionando e cosa no. È utile per mantenere il coinvolgimento delle persone e per condividere le azioni di adattamento che possono essere necessarie.

Tecnica "Teatro forum"

Visto che il patrimonio culturale può diventare una risorsa per un'intera comunità, dobbiamo essere pronti a identificare e affrontare possibili resistenze per sentirci parte della comunità stessa.

Suggeriamo di usare il Teatro Forum, una delle tecniche e del metodo chiamato "**Teatro dell'Oppresso di Augusto Boal**" (TdO). Dobbiamo organizzare uno o più eventi collettivi con una scena teatrale che rappresenti la situazione non ancora risolta (ad esempio, il Community Manager che cerca invano di coinvolgere i giovani nel progetto). Durante la rappresentazione, un conduttore esorta il pubblico a intervenire e a trovare possibili soluzioni, sostituendo inizialmente il protagonista.

Il Forum può essere considerato come un brainstorming sul tema principale, capace di far emergere le molteplici idee della comunità per affrontare meglio una situazione difficile.

Funziona in quanto permette di comprendere più a fondo il problema, grazie al contributo collettivo, e di sperimentare possibili cambiamenti in un contesto sicuro come quello della finzione teatrale. Può diventare un "appuntamento fisso" volto a identificare visivamente un problema, permettendo di raccogliere le forze sociali ed emotive per generare un cambiamento in una dimensione collettiva e solidaristica che crea legami e coesione.



Riferimenti

Bennet, S., Sanderson, H., & Stockton, S. (2012). *Working Together for Change*. Groundswell Partnership.

Gitlin, L.N., Corcoran, M., Leinmiller-Eckhardt, S. (1995). Understanding the family perspective: an ethnographic framework for providing occupational therapy in the home. *Am J Occup Ther* 49(8):802-808

Mazzini, R. (1997). Teatro dell'oppresso tra liberazione e omologazione. *Città in controluce*, 5, 174-208. Casa Editrice Vicolo del Pavone.

Swain, J., French, S., Barnes, C., & Thomas, C. (2014). *Disabling barriers - Enabling environments* (Third edition). SAGE.

Thompson, N. (2016). *Anti-discriminatory practice: Equality, diversity and social justice*. Palgrave Macmillan.



valore

Come promuovere e facilitare l'ideazione, la progettazione e la realizzazione di iniziative imprenditoriali e turistiche basate sul patrimonio culturale.



Come possono i Community Manager portare valore alla comunità locale?

Noi, esseri umani, siamo esseri sociali e quindi abbiamo bisogno di socializzare. È questo che ci rende umani? Nel suo libro "Sapiens: A Brief History of Humankind", l'autore Yuval Noah Harari ha scritto:

"Gli umani, al giorno d'oggi, dominano completamente il pianeta non perché il singolo umano è molto più intelligente e agile di uno scimpanzé o di un lupo, ma perché l'Homo sapiens è l'unica specie sulla terra capace di cooperare in modo flessibile in grandi numeri".

E questo è ciò che chiamiamo comunità. In passato, era quasi strettamente associata al luogo, dove le persone nascevano, vivevano, lavoravano e morivano. Molti dei nostri antenati vivevano tutta la loro vita in un posto, non si spostavano e conoscevano ogni angolo della strada, ogni albero intorno alla loro casa e ogni pietra del fiume. Hanno formato usanze, rituali, ispirati dal luogo, dalla comunità. E di conseguenza, ne hanno fatto il nostro patrimonio culturale.

Al giorno d'oggi, una comunità non è strettamente legata al luogo in cui i suoi membri vivono. La globalizzazione e, specialmente, internet hanno creato comunità virtuali o a volte chiamate "villaggi globali", perché ricreano la vita di villaggio nel mondo virtuale. Dall'altro lato, le comunità "classiche" stanno perdendo il loro significato e valore. Non siamo più così legati alla natura e le comunità si stanno dissolvendo. I giovani stanno lasciando le aree rurali per le città più grandi, dove trovano più opportunità di lavoro e uno stile di vita molto più versatile.

In questo capitolo, ci concentriamo sul valore. Che cos'è esattamente? Il vostro primo pensiero potrebbe andare al denaro o ai beni fisici. Ma questa è forse solo la "faccia" più banale del valore. Il valore è un altro termine che viene spesso associato alla comunità. Infatti, poiché il mondo sta cambiando rapidamente, molti gruppi (specialmente conservatori) amano ricordarci che i valori tradizionali stanno scomparendo. Non tutti amano i cambiamenti - sono (quasi) sempre accompagnati da paura e ansia. Quindi, cosa sono esattamente i valori? Morali, principi o altre idee che servono da guida all'azione (individuale e collettiva); e in secondo luogo, in riferimento alle qualità e caratteristiche delle cose, in particolare le caratteristiche positive (reali e potenziali).

Il valore è spesso legato alla comunità, che valuta ciò che è importante per i residenti - in breve, ciò che ha un valore per loro. D'altra parte, l'impatto del patrimonio culturale racconta la sua influenza sull'economia di una regione, la società, la cultura e, soprattutto negli ultimi anni, l'ambiente. Le comunità tradizionali e classiche danno un valore speciale all'eredità dei loro antenati. Parlando di patrimonio culturale, si parla di proprietà selezionate, scelte dalla comunità. Come abbiamo già imparato, c'è una crescente enfasi sulla comunità come custode del patrimonio culturale. Riconoscendo il suo valore, la comunità dovrebbe capire le opportunità che ne derivano.

Il concetto di patrimonio culturale è cambiato progressivamente negli



Approccio olistico a quattro domini per l'impatto del patrimonio culturale.

Fonte: Cultural Heritage Counts for Europe

(International Cultural Centre. Cultural Heritage Counts for Europe. Krakow, 2015. Retrieved from www.europanostra.org/our-work/policy/cultural-heritage-counts-europe (dicembre 2020).

ultimi decenni. Un nuovo approccio olistico è stato riconosciuto come un nuovo modo di scoprire il valore del patrimonio culturale. **Con l'adozione della Convenzione UNESCO per la "Salvaguardia del patrimonio culturale immateriale" nel 2003 e la Convenzione Faro nel 2005, l'attenzione è stata posta sul patrimonio immateriale e sul coinvolgimento della cosiddetta comunità del patrimonio.** Come dice la Convenzione Faro, il patrimonio culturale non è più limitato a quegli elementi ufficialmente riconosciuti come tali dalle autorità nazionali, ma include anche il patrimonio riconosciuto dalla comunità locale e dalla gente. Pertanto, il patrimonio immateriale è venuto alla ribalta nelle attività di ricerca e sviluppo.

Ed è qui che entra in gioco il Community Manager. Fin dall'inizio del lavoro all'interno della comunità, ha bisogno di capire dov'è il valore nascosto del patrimonio per la comunità, dove si trova l'impatto del patrimonio culturale.

Impatti del lavoro comunitario

È importante che un Community Manager comprenda il possibile impatto che un lavoro per la comunità può produrre. Con gli strumenti giusti può anche fornire un impatto per il patrimonio culturale, che può essere economico, sociale, culturale o ambientale. Tutte queste aree si sovrappongono e l'impatto in un'area ha sempre un impatto in altre aree, come è ben visibile nella figura, dove sono presentate le potenziali aree di impatto del patrimonio culturale.



Come può il patrimonio culturale avere un impatto sulla comunità?

Nella sezione seguente alcuni esempi:

Impatto economico

POSITIVO

- Maggiore flusso di denaro nella comunità, principalmente attraverso il turismo
- Lavoro e capitale per futuri investimenti

NEGATIVO

- Aumento dei costi degli alloggi (può portare all'emigrazione della popolazione locale)
- Dipendenza eccessiva del tessuto economico locale dal patrimonio culturale (sovratourismo)

Impatto sociale

POSITIVO

- I siti del patrimonio possono funzionare come centri comunitari, dove le persone si incontrano e discutono
- Il patrimonio culturale come simbolo di diversità e accessibilità
- Aiuta le minoranze ad essere coinvolte nella comunità locale

NEGATIVO

- Il turismo può danneggiare la coesione sociale della comunità
- Abuso nazionalista o razzista del patrimonio culturale come fonte di esclusione sociale

Impatto culturale

POSITIVO

- Sentire il senso di appartenenza e coinvolgimento
- Sviluppare il turismo culturale
- Promuovere l'arte e le tradizioni locali
- Sviluppare la creatività
- Fonte di divertimento

NEGATIVO

- La cultura e le tradizioni locali diventano un oggetto di consumo.
- Perdita di identità culturale

Impatto ambientale

POSITIVO

- l'eredità culturale può ispirarci a comprendere i processi sostenibili dei nostri umili antenati, che usavano soprattutto materiali locali

NEGATIVO

- Sovraffollamento di destinazioni e luoghi
- Generazione di rifiuti e inquinamento da sovratourismo

Questi sono solo alcuni aspetti dell'impatto che il patrimonio culturale può avere sulla comunità locale. **È importante capire sia gli aspetti positivi che quelli negativi e facilitare un dibattito su di essi nella comunità.**



Innovazioni al centro della costruzione della comunità

La società sta cambiando costantemente, specialmente nell'epoca moderna. Da quando la globalizzazione e le grandi città dominano il mondo. **La vecchia distinzione tra istituzioni pubbliche, aziende private e organizzazioni non profit sta scomparendo.** C'è una consapevolezza condivisa del fatto che le organizzazioni non possono sopravvivere a lungo termine senza innovazioni. Il cambiamento è inevitabile e le innovazioni creano per lo più un cambiamento positivo. **Anche il patrimonio culturale ha bisogno di nuove idee, di nuovi approcci. Pertanto, le nuove idee per il patrimonio culturale dovrebbero essere basate sulle innovazioni sociali.**

La Commissione europea definisce le innovazioni sociali come *"nuove idee che soddisfano i bisogni sociali, creano relazioni sociali e danno vita a nuove collaborazioni. Queste innovazioni possono essere prodotti, servizi o modelli che affrontano bisogni insoddisfatti in modo più efficace"*.

L'innovazione sociale è sempre più riconosciuta come un processo importante per affrontare le sfide moderne e creare nuove soluzioni sistemiche e sociali. **Le innovazioni sociali si basano sulla collaborazione, l'innovazione aperta e il valore sociale.** Possono avere luogo all'interno degli enti che governano i territori, del settore for-profit o del settore non profit. In alcuni casi l'innovazione sociale è effettivamente generata negli spazi di collaborazione tra tutti questi soggetti.

Considerando le tendenze menzionate, si può concludere che il Community Manager ha bisogno di capire cosa le innovazioni sociali possono offrire alla comunità. Ma come sviluppare le innovazioni sociali nelle regioni rurali e periferiche? Entriamo nei dettagli!

Approccio imprenditoriale alla comunità

Molte aziende in Europa (e nel mondo) sono state fondate con l'obiettivo di generare profitto per molte persone, non solo investitori o proprietari. Questo tipo di economia si chiama economia sociale e comprende cooperative, mutue, associazioni senza scopo di lucro, fondazioni e imprese sociali. Sono realtà che mettono la comunità al centro del business.

C'è una piccola ma importante distinzione tra imprese sociali e cooperative. Se le imprese sociali si concentrano sull'impatto per l'interesse generale, l'obiettivo primario delle cooperative è quello di fornire servizi ai propri membri, che ne sono anche proprietari, controllano e gestiscono. Unendosi alla cooperativa, i membri possono realizzare i loro comuni bisogni e aspirazioni economiche, sociali e culturali. Le cooperative hanno una lunga storia e sono sempre state associate alla comunità.

Le cooperative si possono trovare in diversi settori - più spesso nell'agricoltura, nella silvicoltura, nelle banche e nella vendita al dettaglio, dove possono avere una quota di mercato prevalente. Sono gestite democraticamente dalla regola "un membro, un voto".

I membri condividono gli stessi diritti di voto indipendentemente dalla quantità di capitale che hanno messo nell'impresa.



Nel 1995, l'**Alleanza Cooperativa Internazionale (ACI)** ha adottato sette principi cooperativi. Il settimo principio si chiama "preoccupazione per la comunità", e mostra che le cooperative sono sempre state associate alla comunità.

In molti paesi europei, un nuovo modello di cooperative ha iniziato recentemente a svilupparsi. **Le cooperative basate sulla comunità (CBS) o, in breve, le cooperative di comunità, come dice il nome, si sono concentrate prima di tutto sullo sviluppo sostenibile della comunità locale** e hanno visto aumentare fortemente la loro popolarità, soprattutto nelle aree periferiche, sfidate dall'emigrazione dei giovani e dallo spopolamento.

Queste cooperative impegnano la popolazione locale in diverse attività, producono benefici sociali ed economici per la comunità e reinvestono tutte le eccedenze all'interno della stessa.

Le cooperative comunitarie possono produrre utile attraverso attività più redditizie (per esempio il turismo) e in questo modo aiutare a sviluppare servizi e attività che possono a lungo termine aumentare il benessere della comunità, ma che non sono economicamente sostenibili da sole (per esempio servizi sociali, trasporti ...).

Le cooperative di comunità sono uno strumento importante per il processo di sviluppo socio-economico nelle aree rurali ricche di patrimonio naturale e culturale. Di conseguenza, il numero di opportunità di lavoro e la qualità dei servizi locali possono aumentare. Le cooperative di comunità devono rappresentare gli interessi della comunità stessa, con l'obiettivo di generare benefici diretti a suo favore.

Sviluppare il turismo per la comunità

Una delle aree in cui le cooperative di comunità possono apportare benefici alla comunità locale è il turismo, che è sempre più visto come una sfida e non solo un'opportunità per il patrimonio culturale e la comunità. Nonostante la significativa crescita del turismo e il conseguente aumento dei suoi effetti economici, le comunità locali vedono sempre più le attività turistiche come un disturbo al loro stile di vita.

Come combattere il sovraturismo?

Molte destinazioni europee e mondiali stanno affrontando sfide legate al sovraturismo, che porta alla perdita di autenticità e all'impatto negativo sulla comunità. La pandemia **COVID-19 ha rivelato molti aspetti negativi del sovraturismo, specialmente quando le comunità locali arrivano a dipendere quasi completamente dal reddito generato dal turismo di massa.**

Gli esperti europei dell'industria del turismo hanno formulato questa definizione di turismo culturale sostenibile:

"Il turismo culturale sostenibile è la gestione integrata del patrimonio culturale e delle attività turistiche in collaborazione con la comunità locale, creando benefici sociali, ambientali ed economici per tutte le parti interessate al fine di ottenere la conservazione del patrimonio culturale tangibile



Un approccio interessante verso il turismo sostenibile è l'iniziativa LocalsFromZero, fondata di recente da giovani studenti della Slovenia. Sono stati ispirati dall'iniziativa globale #TourismFromZero, che affronta il turismo dopo la pandemia di COVID-19. Per saperne di più: www.localsfromzero.org.

e intangibile e uno sviluppo turistico sostenibile."

Lo sviluppo sostenibile non è solo cruciale per il patrimonio culturale ma anche per le comunità locali e l'umanità. Nel suo rapporto **Our Common Future**, la **Commissione Brundtland** ha offerto la prima definizione di "sviluppo sostenibile" nel 1987 come "sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni".

Il turismo dopo la pandemia di COVID-19

Come parte della risposta alla crisi pandemica COVID-19 nell'industria dei viaggi, l'**Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO)** ha pubblicato l'opuscolo **One Planet Vision for A Responsible Recovery of The Tourism Sector**, dove si riconosce il ruolo delle comunità locali nel turismo sostenibile.

Questo documento sottolinea l'importanza dell'inclusione sociale dei gruppi vulnerabili nei processi di valorizzazione turistica come parte fondamentale del recupero dopo la pandemia COVID-19, riproponendo il turismo come un elemento di sostegno per l'intera comunità.

L'emergenza COVID-19 ha sottolineato la necessità di rafforzare la resilienza del settore turistico e di promuovere l'interconnessione e l'unità tra gli attori del turismo. Questa crisi ha evidenziato sia la fragilità dell'ambiente naturale e la necessità di proteggerlo, sia le intersezioni tra economia del turismo, società e ambiente.

Una delle possibili ragioni del forte declino dei visitatori è la mancanza di un turismo culturale sostenibile in cui il patrimonio culturale e le comunità siano messi al centro delle attività commerciali. L'industria del turismo favorisce il consumismo dei beni e dei servizi. Anche se questo porta spesso ad un rapido profitto, può però causare il degrado della cultura locale, la banalizzazione della storia e la "musealizzazione" (folklorizzazione) della comunità.

La percezione del patrimonio culturale da parte della comunità e dei turisti



può essere in contraddizione. Questi ultimi potrebbero non vederne il valore culturale, simbolico e sociale. In questo caso, la comunità locale si allontana sempre di più dai luoghi o dalle espressioni del patrimonio culturale una volta apprezzato, il che porta alla perdita del carattere e dell'identità del luogo.

Le persone rappresentano il patrimonio culturale

Come già sottolineato dalla Convenzione Faro, il patrimonio culturale non è rappresentato solo da luoghi e oggetti. Il suo valore è rappresentato da persone, esseri umani, che lo valutano e gli attribuiscono significati e segni. La comprensione del patrimonio è di natura dinamica. **Dipende dal tempo, dall'interpretazione e specialmente dalla comunità, che dà al patrimonio culturale un significato e uno scopo**, la cura e il rispetto necessari.

Kate Raworth, economista inglese, ha pubblicato il libro **"L'economia della ciambella: sette mosse per pensare come un economista del XXI secolo"**, dove affronta la percezione della crescita per lo sviluppo del benessere umano opponendosi alla visione classica della crescita economica come soluzione globale di tutti i problemi e **propone un nuovo modello a "ciambella", secondo il quale l'economia funziona nella misura in cui si soddisfano i bisogni delle persone senza superare il tetto di sostenibilità ecologica della Terra.** "La sfida dell'umanità del XXI secolo è chiara: soddisfare i bisogni di tutte le persone con i mezzi di questo straordinario, unico, pianeta vivente in modo che noi e il resto della natura possiamo prosperare", Kate Raworth ha spiegato al pubblico del TED Talks.

Comunità "alla guida"

Riconoscendo queste sfide, i Community Manager possono aiutare ad agevolare il turismo (culturale) sostenibile nella comunità locale.

L'investimento nel patrimonio può generare un ritorno sotto forma di benefici sociali e crescita economica per la comunità, senza rappresentare una minaccia per il nostro pianeta.

Un approccio al turismo culturale orientato alla comunità potrebbe essere una soluzione che attraverso la metodologia peer-to-peer, bottom-up fornisce un turismo culturale guidato dalla comunità.

Per preservare e salvaguardare il patrimonio culturale per le generazioni future, i Community Manager dovrebbero vedere **non solo i benefici (impatti) economici, ma anche sociali, ambientali e culturali che il patrimonio culturale ha per la comunità rurale.** Solo con il coinvolgimento della comunità locale il patrimonio culturale continuerà a vivere.

Per questo, un Community Manager dovrebbe:

- Promuovere la "proprietà" del patrimonio culturale da parte della comunità attraverso la sensibilizzazione, le visite in loco e lo sviluppo delle capacità;
- Incentivare e incoraggiare la partecipazione locale a reti, schemi di partenariato, sinergie, collaborazioni, programmi e iniziative;
- Far rivivere vecchi usi, tradizioni e pratiche consuetudinarie appropriate



La cooperativa Hôtel du Nord è stata fondata nel 2011 a Marsiglia, Francia. Gestisce una rete di camere per gli ospiti, organizza passeggiate sul patrimonio culturale e naturale della zona e promuove le produzioni locali. Da diversi anni, si occupa della ricerca di informazioni, memorie, racconti degli anziani recuperando un patrimonio abbondante, ma quasi sepolto, della loro comunità.

Per saperne di più: www.hotel-dunord.coop Fonte della foto: Archivio

Hôtel du Nord - Foto: Dominique Poulain

come mezzo sia per salvaguardare il patrimonio immateriale che per creare ulteriori offerte/esperienze culturali.

Turismo nelle zone rurali

Il turismo rurale differisce per molti aspetti dal turismo urbano. Riguarda i villaggi e le piccole città, lontano dai grandi centri dove si concentra il potere. È spesso associato all'agriturismo, al turismo lento, al turismo nei villaggi rurali, all'ecoturismo, al turismo enogastronomico, anche se la lista è molto più lunga perché ogni area rurale ha caratteristiche diverse che non possono essere raccolte in una sola definizione.

Un Community Manager dovrebbe essere consapevole delle sfide che il turismo deve affrontare nelle zone rurali:

- Fragile struttura socio-economica delle piccole comunità rurali;
- Debolezza strutturale dell'agricoltura piccola e familiare;
- Problema delle enclavi turistiche (folklorizzazione delle identità locali, mercificazione delle culture);
- Nessun potere economico e politico;
- Mancanza di motivazione, abilità e competenze sociali adeguate (come l'apprendimento e il lavoro cooperativo).

Quando si tratta di turismo nelle zone rurali, una comunità dovrebbe essere anche consapevole degli effetti negativi. **In una ricerca italiana, citata**



nell'articolo **Collaborative Processes and Collective Impact in Tourist Rural Villages-Insights from a Comparative Analysis between Argentinian and Italian Cases**, quasi la metà delle aree periferiche ha visto una **diminuzione simultanea della popolazione e un aumento del numero di posti letto negli stabilimenti turistici regolamentati**. Questo significa che il turismo potrebbe risolvere un problema (la salvaguardia del patrimonio culturale) ma non aiutare a raggiungere un altro obiettivo molto importante (contrastare l'emigrazione dei giovani).

Come gestire il lavoro nella cooperativa comunitaria?

Le cooperative di comunità funzionano in un modo diverso dalle imprese classiche. Diamo un'occhiata ad alcune delle questioni a cui un Community Manager deve fare attenzione quando stabilisce e "gestisce" cooperative di comunità.

Capire la motivazione

1. Pensare ai bisogni e ai problemi della comunità

Questo è un passo importante, che aiuta a motivare i membri della comunità ad aderire alla cooperativa. Secondo **Jacopo Sforzi** dell'organizzazione **Euricse**, le questioni più frequenti che motivano una comunità a creare cooperative su base comunitaria sono:

- Spopolamento - emigrazione di giovani;
- Rafforzare/ricostruire il tessuto sociale della comunità;
- Rispondere a bisogni specifici, come la disoccupazione o l'esclusione sociale;
- Fornire i servizi pubblici mancanti (per esempio trasporti, assistenza sociale);
- Valorizzare le risorse locali (come il patrimonio naturale e culturale);
- Riqualificare i beni abbandonati;
- Dare nuove opportunità economiche alla comunità locale (opportunità di lavoro per i giovani);
- Rilanciare le attività economiche esistenti.

2. Definire obiettivi e missioni

I bisogni della comunità dovrebbero essere integrati negli obiettivi e nella missione della cooperativa. È importante rivalutare queste questioni anche in seguito, quando la cooperativa è già stabilita (almeno una volta all'anno in una sessione speciale).

3. Facilitare il dialogo

È importante che un Community Manager ascolti le obiezioni o le raccomandazioni dei membri. **Quando i membri della cooperativa hanno opinioni diverse sugli obiettivi della stessa, un Community Manager dovrebbe facilitare il dibattito e aiutare a individuare una soluzione condivisa.** Un Community Manager dovrebbe evitare di prendere decisioni



senza consultare gli altri membri, perché questo può danneggiare pericolosamente l'integrità della cooperativa. Promuovendo il dialogo nella cooperativa, si consolida la fiducia tra i suoi membri.

Attività del progetto

1. Trova nuovi membri

Un Community Manager dovrebbe sempre lavorare per portare nuovi membri nella cooperativa. Il suo ruolo è quello di facilitare le attività di laboratorio, associate a nuovi progetti, e di trovare un project manager che guidi le attività del progetto.

2. Ascoltare nuove idee

I membri dovrebbero essere motivati a sviluppare nuovi progetti o a migliorare quelli esistenti. Nuove idee potrebbero essere proposte dai membri della cooperativa oppure l'utilizzo di workshop organizzati potrebbe favorire l'individuazione di nuove soluzioni per la comunità. Anche se le cooperative di comunità a volte si concentrano su una sola attività, ci potrebbero essere più progetti e attività gestite contemporaneamente.

3. Individuare i pro e i contro dei progetti

I membri della cooperativa dovrebbero decidere se il lavoro su nuovi progetti deve essere remunerato dalla cooperativa. Quando si lavora su nuove attività, il Community Manager dovrebbe essere motivante, ma allo stesso tempo conservatore. È sempre importante capire i pro e i contro del nuovo progetto.

4. Valutare l'impatto del progetto

Ogni nuovo progetto deve essere valutato su due fronti (in questo ordine):

Il Teatro Povero di Monticchiello è un progetto sociale e culturale che risale agli anni '60. Gli abitanti della zona cominciarono a riunirsi intorno all'idea di usare la piazza pubblica come "palcoscenico" per rappresentare i loro problemi economici e sociali con l'obiettivo di preservare la cultura e la storia di Monticchiello. Oggi la CBE gestisce una serie di servizi ed è considerata un modello per le cooperative di comunità in Italia. Tutti i 200 abitanti sono soci della cooperativa. Per saperne di più: teatropovero.it





- Impatto economico, sociale, ambientale e culturale per la comunità;
- Sostenibilità del progetto (soprattutto economica).

Il nuovo progetto/attività dovrebbe fornire un beneficio alla cooperativa e alla comunità.

Comunità interna

1. Ha diritto a un'opinione

La democrazia è sempre un "lavoro in corso" e lo stesso vale per il lavoro nella cooperativa. I membri devono avere il diritto di opinione, il che è particolarmente importante nei piccoli villaggi e nelle città.

I membri normalmente provengono da ambienti culturali abbastanza diversi, anche se le differenze nelle aree rurali possono essere molto più ridotte rispetto a quelle urbane.

I membri possono differire per sesso, credo politico, impegno religioso, grado di istruzione, nazionalità, disabilità ecc.

In ogni cooperativa ci sono membri più attivi di altri. Dipende dai benefici diretti che i membri ricevono dalla cooperativa. L'organizzazione di attività di laboratorio, potrebbe attrarre maggiormente i membri meno attivi, eventualmente interessati ad attività specifiche.

2. Capire le specificità delle aree rurali

Le aree rurali hanno alcune specificità uniche, che normalmente non si riscontrano così tanto nelle aree urbane: potrebbero esserci alcuni pregiudizi verso i membri con specifiche abitudini alimentari (vegani/vegetariani) o problemi di identità (un nuovo arrivato potrebbe non essere trattato come un membro della comunità locale). Poiché le comunità sono molto piccole, tutti si conoscono. Questo può essere sia positivo (aiuto reciproco, che normalmente aiuta anche la creazione della cooperativa) che negativo (conflitti di lunga data tra membri e famiglie).

Se la cooperativa ha successo, i membri di altre comunità potrebbero unirsi. Ci sono di nuovo aspetti positivi e negativi: i membri di altre comunità potrebbero aiutare a migliorare l'impatto del lavoro della cooperativa, ma allo stesso tempo possono destabilizzare la struttura comunitaria della cooperativa stessa.

Networking

1. Conosci i tuoi partner

La cooperativa ha bisogno di cooperare con diversi partner, sia all'interno che all'esterno della comunità. Stabilendo nuove attività imprenditoriali nel campo del patrimonio culturale, la cooperativa avrà bisogno di cooperare con istituzioni pubbliche attive nell'area della salvaguardia e della protezione del patrimonio culturale (inclusi musei, gallerie, archivi e biblioteche), del turismo (centri di informazione turistica, amministrazione comunale) e molte altre organizzazioni pubbliche e private (incluse le organizzazioni no-profit).

2. Entrare a far parte di una rete più ampia



È una buona idea che la cooperativa diventi parte di una rete più ampia, (come *I Borghi più belli d'Italia*, una rete di villaggi in Italia).

Facendo rete con organizzazioni o comuni simili, le cooperative possono avere una maggiore visibilità, il che aiuta anche a ottenere un maggiore impatto. L'organizzazione dovrebbe essere aperta a nuove idee - a volte un progetto di un villaggio in Africa o in Sud America può essere molto più utile da usare nella vostra zona rurale che un progetto in una città più grande della stessa regione o paese. Il networking è molto importante se si partecipa a un bando di finanziamento o se si cerca un sostegno finanziario dai donatori.

Diffusione e promozione

1. Capire il tuo pubblico di riferimento

Mantenendo un buon livello di diffusione delle informazioni, una cooperativa può costruire la fiducia nella comunità e nuove relazioni. Inoltre, la divulgazione è uno strumento importante quando si tratta di cambiare le politiche.

Per raggiungere un pubblico più ampio, un Community Manager deve definire il suo gruppo target e conoscere gli aspetti positivi e negativi dell'uso del social network. Il personale e i membri della cooperativa dovrebbero essere coinvolti nelle attività di disseminazione.

2. Definire l'impatto delle vostre attività

È essenziale sottolineare l'impatto della cooperativa sui gruppi target quando si diffondono i risultati delle attività. Per avere una portata maggiore, cercate di misurare l'impatto delle attività.

Finanze

1. Decidere di investire il surplus

Se la cooperativa avrà un utile dalle attività del progetto, un Community Manager dovrebbe condurre un confronto per decidere come investirlo. I membri avranno sempre opinioni diverse in merito: alcuni vorrebbero dedicarlo a nuovi progetti, altri potrebbero volerlo utilizzare per aggiornare e far crescere quelli esistenti.

2. Rendere chiara la struttura finanziaria

La struttura finanziaria della cooperativa dovrebbe essere chiara. I membri dovrebbero sempre sapere dove sono le entrate e le uscite. Le questioni puramente economiche non dovrebbero dominare completamente l'agenda della cooperativa. Un Community Manager dovrebbe sempre guardare prima all'impatto delle attività che non ai flussi finanziari. A volte potrebbe essere necessario limitare la quantità di fondi per progetti specifici. Questo dovrebbe essere discusso con tutti i membri della cooperativa.

3. Organizzare attività peer-to-peer

Per informare tutti i membri delle attività del progetto e trovare nuove soluzioni, un Community Manager dovrebbe organizzare attività peer-to-peer, che possono essere combinate con conferenze e workshop di esperti



esterni.

4. Preparare attività educative

Uno degli aspetti importanti delle cooperative basate sulla comunità è anche il lavoro multigenerazionale. Una cooperativa dovrebbe pensare di organizzare attività educative per i bambini o per altri gruppi di età. Questo potrebbe fornire un'ulteriore entrata economica e aiutare a promuovere il lavoro cooperativo. A lungo termine, questo aiuterà a coinvolgere i giovani nell'entrare a far parte della cooperativa.

Riferimenti

Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission), Sustainable cultural tourism, 2019 <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/164ea9c5-2255-11ea-af81-01aa75ed71a1>

Emilio Chiodo, Héctor Luis Adriani, Fernando Pablo Navarro, Rita Salvatore, Collaborative Processes and Collective Impact in Tourist Rural Villages—Insights from a Comparative Analysis between Argentinian and Italian Cases, *Journal Sustainability* 11(2):432, 2019 www.researchgate.net/publication/330416275_Collaborative_Processes_and_Collective_Impact_in_Tourist_Rural_Villages-Insights_from_a_Comparative_Analysis_between_Argentinian_and_Italian_Cases

Kate Raworth, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*, Random House, 2017
Yuval N. Harari, *Sapiens : a Brief History of Humankind*, Harper, 2015.

CHCFE Consortium. Cultural Heritage Counts for Europe, International Culture Centre, 2015 www.europanostra.org/our-work/policy/cultural-heritage-counts-europe

Report of the World Commission on Environment and Development, United Nations, 1987 <https://digitallibrary.un.org/record/139811>

One Planet Sustainable Tourism Programme, One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism, World Tourism Organisation, 2020



Comunità. Una comunità è un gruppo di persone che ha qualcosa in comune. Pertanto, è possibile considerare diversi tipi di comunità, come:

- **Comunità geografiche** - persone che vivono nella stessa area;
- **Comunità culturali** - persone che hanno background culturali, religiosi, etnici e caratteristiche simili;
- **Comunità sociali** - persone che hanno interessi, credenze, atteggiamenti e obiettivi simili.

Il **Community Manager** è qui inteso come figura nuova e ibrida, dal punto di vista organizzativo e professionale. Contribuisce a ridefinire diversi approcci legati allo sviluppo comunitario e territoriale e mette in gioco la leadership a diversi livelli:

- nell'organizzazione in cui lavora il responsabile della comunità;
- nella comunità locale in cui interagisce con i leader locali;
- nei processi di innovazione aperta, che richiede di reinventare i modelli organizzativi.

Il Community Manager lavora in un ambiente nuovo e fluido, perché il suo compito è la promozione del cambiamento e dell'innovazione.

Cooperativa - impresa centrata sulle persone, posseduta, controllata e gestita da e per i loro membri per realizzare comuni bisogni e aspirazioni economiche, sociali e culturali.

Patrimonio culturale. L'espressione "patrimonio culturale" comprende diverse categorie principali di patrimonio (cfr. UNESCO):

- Patrimonio culturale
 - Patrimonio culturale tangibile:
 - Patrimonio culturale mobile (dipinti, sculture, monete, manoscritti)
 - Beni culturali immobili (monumenti, siti archeologici, ecc.)
 - Patrimonio culturale subacqueo (relitti, rovine e città subacquee)
 - Patrimonio culturale immateriale: tradizioni orali, arti dello spettacolo, rituali
- Patrimonio naturale: siti naturali con aspetti culturali come paesaggi culturali, formazioni fisiche, biologiche o geologiche
- Patrimonio in caso di conflitto armato

Mappatura culturale. L'insieme di attività e processi per esplorare, scoprire, documentare, esaminare, analizzare, interpretare, presentare e condividere l'informazione relativa a persone, comunità, società, luoghi e prodotti materiali e pratiche associate a queste persone e luoghi. Il processo di mappatura culturale può fornire un ruolo significativo e attivo ai membri della comunità e i risultati possono essere utilizzati in vari modi per promuovere la dignità della comunità, l'inclusione sociale, il turismo sostenibile, ecc. (fonte ICCROM).

Interpretazione del patrimonio. Qualsiasi processo di comunicazione progettato per rivelare al pubblico i significati e le relazioni del patrimonio culturale e naturale, attraverso il coinvolgimento diretto di un oggetto, un manufatto, un terreno o un'opera d'arte, paesaggio o sito. Questi processi hanno il potenziale per essere partecipativi e permettono agli individui e alle comunità di identificare i valori del patrimonio e condividerli con gli altri (fonte ICCROM).

Economia sociale - insieme di associazioni, cooperative, organizzazioni mutue e fondazioni la cui attività è guidata dai valori della solidarietà, del primato delle persone sul capitale e della governance democratica e partecipativa.

Impresa sociale - un'impresa orientata alla causa la cui ragione d'essere principale è migliorare gli obiettivi sociali e servire il bene comune.

Innovazioni sociali - nuove idee che soddisfano i bisogni sociali, creano relazioni sociali e formano nuove collaborazioni. Queste innovazioni possono essere prodotti, servizi o modelli che affrontano bisogni insoddisfatti in modo più efficace.

Chi è il Community Manager

Questo output è stato realizzato all'interno del progetto Comm.on Heritage: Community Manager for Inclusive Development of Vulnerable Areas based On Heritage
Reference number: 2019-1-IT02-KA204-062382

Questa guida è stata scritta con il contributo di:



www.ovile.coop

Fabio Guglielmi
Angelo Bottini
Diletta Pignedoli
Elena Frascaroli
Lorenza Manfredi

Design e layout

Francesca Lugli



Idrija 2020

www.idrija2020.si

Drejc Kokošar
Matevž Straus



www.kean.gr

Fenia Pistofidou
Raina Melissinou
Athina Ampatzidi



www.rcdi.pt

Alexandra Mendonça
Alexandre Moniz



www.paolaheritagefoundation.com

Malcolm Borg



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Per ulteriori informazioni sul progetto Comm.On Heritage:

<https://common-heritage.eu>

www.facebook.com/CommOn-Heritage-105060417755585

info@common-heritage.eu

