

**PLAYBOOK**

# **RECHARGE**

**MODELLI DI  
BUSINESS PARTECIPATIVI  
PER LA CULTURA**

# INDICE

<b>MODELLI DI BUSINESS PARTECIPATIVI PER IL PATRIMONIO CULTURALE: SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA E RESPONSABILITÀ SOCIALE</b>	<b>2</b>
<b>MODELLI DI BUSINESS PARTECIPATIVI PER IL PATRIMONIO CULTURALE</b>	<b>6</b>
<b>IMPLEMENTARE MODELLI DI BUSINESS PARTECIPATIVI PER IL PATRIMONIO CULTURALE: L'APPROCCIO DEI LIVING LAB</b>	<b>18</b>
<b>01. CO-PROGETTARE IL LIVING LAB</b>	<b>21</b>
<b>02. IDENTIFICARE GLI STAKEHOLDER CHIAVE</b>	<b>23</b>
<b>03. ORGANIZZARE E CONDURRE WORKSHOP DI CO-IDEAZIONE</b>	<b>25</b>
<b>04. IMPOSTARE UN PROGETTO LIVING LAB</b>	<b>28</b>
<b>05. VALUTARE I RISULTATI DEL LIVING LAB RISPETTO A INDICATORI CHIAVE DI PRESTAZIONE (KPI)</b>	<b>37</b>
<b>TOOLBOX PER I LIVING LAB</b>	<b>41</b>
<b>COS'È LA PIATTAFORMA RECHARGE?</b>	<b>58</b>
<b>GLOSSARIO RECHARGE</b>	<b>60</b>
<b>SPIEGAZIONE DEI MODELLI DI RICAVO</b>	<b>64</b>



# MODELLI DI BUSINESS PARTECIPATIVI PER IL PATRIMONIO CULTURALE: SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA E RESPONSABILITÀ SOCIALE

La vitalità di un'organizzazione culturale è legata al valore che offre alle sue comunità di riferimento, tuttavia ciò non basta a garantire la stabilità finanziaria. Quindi, come possiamo creare un impatto sociale attraverso l'utilizzo di modelli di business sostenibili?

Il Playbook RECHARGE sostiene che la partecipazione della comunità possa rivitalizzare il settore culturale offrendo percorsi verso modelli di business più sostenibili. Riferendosi ai bisogni e attingendo alle risorse disponibili nelle comunità esistenti (gruppi di volontari o partner aziendali) le organizzazioni del patrimonio culturale possono aumentare la loro rilevanza e sostenere le proprie operazioni con percorsi di finanziamento diversificati.

## COS'È IL PLAYBOOK RECHARGE?

Il Playbook RECHARGE è una guida pratica per garantire che la partecipazione nel settore culturale sia parte integrante della sostenibilità finanziaria della tua organizzazione. Tra i diversi contenuti, vengono presentati 3 Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale che possono favorire un ulteriore sviluppo delle attività esistenti o aiutare l'organizzazione ad introdurre nuovi servizi/prodotti. Nel Playbook troverai processi ed esempi su come implementare questi modelli di business utilizzando la metodologia del Living Lab.

Questo manuale è per chiunque lavori con il patrimonio culturale e desideri esplorare come migliorare la sostenibilità finanziaria, supportando una partecipazione della comunità nel lungo termine. Non è necessaria alcuna esperienza pregressa con i modelli di business!

## A CHI È RIVOLTO IL PLAYBOOK?

Il Playbook RECHARGE è progettato per professionisti del patrimonio culturale che cercano di supportare la sostenibilità finanziaria delle loro organizzazioni promuovendo al contempo la partecipazione comunitaria a lungo termine. Questo strumento è particolarmente prezioso per coloro che vogliono esplorare modelli di business innovativi, senza avere esperienza pregressa nella loro applicazione. Sfruttando i Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale, il Playbook fornisce una guida pratica su come diversificare le fonti di finanziamento e aumentare la rilevanza dell'organizzazione all'interno delle comunità target. Con un marcato approccio pratico basato su casi reali, il Playbook aiuta le organizzazioni ad implementare strategie di business sostenibili, allineate alla loro missione di impatto sociale.

## PER TRARRE IL MASSIMO DAL PLAYBOOK

Non è necessario implementare l'intero processo in una volta sola. Considera invece i diversi aspetti del processo presentato nel Playbook, come elementi utili per supportare il tuo lavoro nelle sue diverse fasi.

Questo manuale introduce Modelli di Business Partecipativi per il patrimonio culturale: cosa sono, come possano rafforzare la partecipazione e come la metodologia del Living Lab possa aiutare a sperimentare e testare questi modelli. Infine, il Playbook evidenzia l'importanza dello sviluppo di un linguaggio condiviso, a supporto delle pratiche di collaborazione.

## COSA DEVI SAPERE PRIMA DI INIZIARE

Per trarre il massimo da questo Playbook e cogliere appieno i contenuti e i suggerimenti, ti consigliamo di iniziare con il capitolo **01. Co-progettare il Living Lab** a pagina 20. Questo ti aiuterà ad identificare le opportunità per poi di approfondire la tabella del Modello di Business Culturale Partecipativo. Tuttavia, se si desidera mettersi subito all'opera, è possibile esplorare direttamente la tabella del Modello di Business Culturale.

È importante notare che la struttura non è pensata per essere compilata tutta in una volta. Sebbene il Playbook suggerisca possibile la compilazione della tabella attraverso sessioni di brainstorming in team, mappando gli spunti iniziali, questo è solo uno dei modi per utilizzarla. Infatti, la tabella funge da riferimento e mappa del processo di innovazione. Ogni sezione può essere esplorata in profondità e rivista nel tempo.

## COSA SONO I MODELLI DI BUSINESS PARTECIPATIVI PER LA CULTURA?

**I Modelli di Business Culturali Partecipativi introducono approcci sperimentali alla creazione, all'acquisizione e alla distribuzione del valore che includono un ampio spettro di stakeholder. Questi approcci riflettono un processo che rende l'offerta di imprese, organizzazioni e istituzioni più desiderabile, fattibile e finanziariamente sostenibile, mettendo a valore le proprie reti di stakeholder.**

**I modelli di business partecipativi concepiscono quindi soluzioni sostenibili, basate sul coinvolgimento, che rafforzano la resilienza delle imprese, delle organizzazioni, delle istituzioni e delle loro reti.**

## APPLICARE UN MODELLO DI BUSINESS

Utilizzare un modello di business può aiutare a sviluppare una strategia di finanziamento sostenibile. L'applicazione di un modello di business può supportare te e la tua organizzazione nell'identificare come monetizzare o finanziare ciò che il tuo pubblico trova di valore e come sviluppare relazioni, servizi o persino prodotti in linea con quel valore.

In termini semplici, un modello di business aiuta a definire il "perché" ed il "come" del successo di un'organizzazione; come questa crea, distribuisce e acquisisce valore. Il modello di business fornisce il quadro generale del tuo progetto e che definisce chi contribuisce all'organizzazione, ciò che i suoi utenti, visitatori o partecipanti trovano prezioso e come l'organizzazione e la comunità o le comunità beneficiarie possano ottenere nuove entrate scambiando quel tipo di valore. Quando si pensa a un modello di business, sono da considerare tre aspetti:

- **Creazione di valore** (Cosa viene offerto?) Questo aspetto si riferisce allo sviluppo di prodotti o servizi che un'organizzazione offre in base alle esigenze dei suoi partecipanti o stakeholder.
- **Distribuzione di valore** (L'offerta può essere distribuita?) Questo punto si riferisce ai processi necessari messi in atto per consegnare prodotti o servizi agli utenti finali.
- **Acquisizione di valore** (L'offerta è di valore?) Si riferisce invece ai risultati del processo di distribuzione del valore. Questi possono essere considerati in termini di entrate (monetarie), portata (il numero di persone che beneficiano dei prodotti e servizi offerti) e reputazione (il miglioramento dell'immagine dell'organizzazione).

## L'APPROCCIO RECHARGE AI MODELLI DI BUSINESS PARTECIPATIVI PER IL PATRIMONIO CULTURALE

Se hai già familiarità con i modelli di business, potresti conoscere il Business Model Canvas. Ciò che distingue un Modello di Business Culturale Partecipativo è l'enfasi sulla partecipazione, sul valore sociale e sull'unicità delle organizzazioni del patrimonio culturale. Questo approccio va oltre il valore finanziario per considerare anche i benefici sociali e ambientali, integrando le prospettive di molteplici attori (stakeholder) in un processo collaborativo. In questo modo, si rafforza l'inclusione, si supportano i processi democratici e si migliora la sostenibilità a lungo termine delle iniziative.

La Tabella dei Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale ha molteplici funzioni:

- Evidenziare il ruolo della partecipazione e del coinvolgimento degli stakeholder nella definizione del modello di business.
- Connettere i diversi aspetti di un modello di business in un quadro coerente per l'organizzazione culturale.
- Guidare i processi di innovazione partecipata.
- Comunicare gli elementi partecipativi del business plan dell'organizzazione culturale.

Un modello di business partecipativo offre una proposta di valore multilaterale: più che semplicemente vendere un servizio o un prodotto, prevede che la tua organizzazione agisca come un intermediario che connette diversi stakeholder, un po' come fanno Bolt o Airbnb. In questo modo, le istituzioni culturali non solo gestiscono il patrimonio e la cultura, ma creano anche valore sociale che va oltre le tradizionali metriche finanziarie.



## MODELLO DI BUSINESS CULTURALE PARTECIPATIVO



# MODELLI DI BUSINESS PARTECIPATIVI PER IL PATRIMONIO CULTURALE

I Modelli di Business Partecipativi sviluppati dal progetto RECHARGE per il Patrimonio Culturale sono un adattamento innovativo dei modelli di business classici. Sono stati specificamente pensati per le organizzazioni culturali, con una particolare attenzione al settore del patrimonio culturale. Questi modelli mettono la partecipazione, la co-creazione e il coinvolgimento degli stakeholder al centro della creazione, distribuzione e acquisizione di valore, permettendo alle Organizzazioni del Patrimonio Culturale di trovare nuove strade per essere più rilevanti, resilienti e sostenibili.

A differenza dei modelli di business tradizionali, spesso basati su modelli RECHARGE integrano strategie collaborative e partecipative. Incoraggiano organizzazioni e istituzioni che operano nel settore culturale ad agire come piattaforme, facilitatori e co-creatori all'interno di ecosistemi culturali, sociali ed economici più ampi.

Il progetto RECHARGE ha sviluppato tre modelli principali:

- **Modello Partecipativo di Condivisione delle Risorse**
- **Modello Partecipativo a Piattaforma**
- **Modello Partecipativo di Proprietà**

Questi modelli sono stati co-sviluppati e testati in contesti reali attraverso nove "Living Lab" durante il progetto RECHARGE, per assicurarne l'applicabilità, la flessibilità e l'impatto in diversi tipi di Organizzazioni del Patrimonio Culturale. L'obiettivo è supportare le realtà del settore culturale nell'innovare le loro pratiche, rimanendo fedeli alla loro missione pubblica, alle loro responsabilità sociali e ai loro valori culturali.

**Consiglio!**

Per maggiori informazioni sui Modelli di Ricavo, consulta l'Allegato!



	MODELLO PARTECIPATIVO DI CONDIVISIONE DELLE RISORSE	MODELLO PARTECIPATIVO A PIATTAFORMA	MODELLO PARTECIPATIVO DI PROPRIETÀ
<b>Chiave</b>	Condividere risorse	Connettere vari stakeholder e/o utenti finali	Entrate condivise e proprietà congiunta
<b>3 Livelli di innovazione</b>	Fattibilità	Fattibilità e Desiderabilità	Sostenibilità, Fattibilità e Desiderabilità
<b>Ruolo della organizzazione del patrimonio culturale</b>	L'organizzazione culturale diventa contribuente e beneficiaria di un ecosistema di risorse condivise	L'organizzazione culturale diventa intermediaria / facilitatrice di rete	L'organizzazione culturale diventa co-proprietaria
<b>Condivisione risorse</b>	<b>Necessaria</b>	Opzionale	Opzionale
<b>Proposta di valore congiunta</b>	Opzionale	<b>Necessaria</b>	<b>Necessaria</b>
<b>Co-proprietà</b>	Opzionale	Opzionale	<b>Necessaria</b>
<b>Approccio Business to Business</b>	Condividere e mettere in comune risorse tra organizzazioni culturali e aziende di altri settori	Facilita le connessioni tra organizzazioni del patrimonio culturale e partner aziendali come artigiani, aziende tecnologiche o grandi corporation (es. progetti di Responsabilità Sociale d'Impresa)	Co-proprietà e joint venture con partner aziendali come aziende tecnologiche o altri musei
<b>Approccio Business to Consumer</b>	Coinvolgere un pubblico più ampio attraverso crowdsourcing e crowdfunding	Coinvolgimento diretto di utenti e comunità attraverso servizi (es. attraverso progetti di Responsabilità Sociale d'Impresa)	Coinvolgere un pubblico più ampio nelle strutture decisionali
<b>Living Labs</b>	MART, KÖME, Hilversum, Pinacoteca di Volterra, MAO	PRATO, HUNT, Serfenta	EMM

## MODELLO 1: MODELLO PARTECIPATIVO DI CONDIVISIONE DELLE RISORSE

Il Modello Partecipativo di Condivisione delle Risorse è un approccio collaborativo che consente alle organizzazioni del patrimonio culturale di superare i limiti del funzionamento isolato, condividendo e mettendo strategicamente in comune risorse, infrastrutture, conoscenze e pubblici. Questo modello rafforza le capacità istituzionali, estende la portata, migliora l'offerta culturale e accresce la sostenibilità finanziaria integrando diversi stakeholder in ecosistemi condivisi. Incoraggia le organizzazioni ad agire sia come contributori che come beneficiari di reti di risorse comuni.

Tradizionalmente, le organizzazioni del patrimonio culturale si concentrano su operazioni autonome, collaborazioni bilaterali limitate o partnership specifiche per singoli progetti. Il Modello Partecipativo di Condivisione delle Risorse promuove invece partnership strategiche, a lungo termine e aperte, basate su principi di open-innovation. Questo favorisce una cultura di co-creazione e gestione reciproca delle risorse, abbattendo i "silos" istituzionali, consentendo alle organizzazioni di sbloccare risorse, competenze e pubblici esterni che sarebbero inaccessibili attraverso modelli convenzionali.

Il modello si basa sul principio del mutuo beneficio attraverso la condivisione collaborativa di risorse, che possono essere tangibili (finanze, spazi, collezioni, tecnologia) e intangibili (competenze, reti, dati). Le partnership possono variare da collaborazioni bilaterali a multilaterali, coinvolgendo organizzazioni del patrimonio culturale, aziende private, università, ONG e il pubblico generale attraverso il crowdsourcing.

La condivisione delle risorse può avvenire a livello di progetto (breve termine) con accordi di condivisione temporanei per mostre specifiche, progetti di ricerca o eventi; o a livello strategico (lungo termine) con accordi continuativi (es. piattaforme di digitalizzazione congiunte, laboratori co-gestiti o altre infrastrutture).

## COINVOLGIMENTO

- **Partnership istituzionali:** Collaborazione tra organizzazioni del patrimonio culturale.
- **Partnership intersettoriali:** Organizzazioni del patrimonio culturale che collaborano con aziende, università o altri settori.
- **Partecipazione della comunità:** Coinvolgere il pubblico per crowdfunding, crowdsourcing o volontariato.

## PIATTAFORME

- **Condivisione asset:** Strutture, collezioni, tecnologie.
- **Condivisione conoscenze:** Competenze, dati, risultati di ricerche.
- **Condivisione finanziaria:** Risorse finanziarie, sponsor, investimenti.
- **Piattaforme/servizi condivisi:** Piattaforme digitali condivise, mostre itineranti.
- **Contributi in crowdsourcing:** Coinvolgimento del pubblico nella digitalizzazione, traduzione, arricchimento dati, ecc.

## BENEFICI

- Maggiore efficienza e risparmio sui costi (es. strutture condivise, servizi congiunti).
- Espansione e diversificazione del pubblico.
- Miglioramento della capacità di innovazione aperta attraverso lo scambio di conoscenze intersettoriale.
- Sostenibilità finanziaria tramite flussi di ricavo diversificati e condivisione dei costi.
- Costruzione di reti resilienti che rafforzano la capacità del settore di adattarsi alle sfide.

## STRUTTURE DI COLLABORAZIONE

- Collaborazione bilaterale
- Reti multilaterali
- Modelli basati su consorzio
- Ecosistemi di risorse basati su piattaforme (vedi Modello 2)

## BARRIERE

- Resistenza istituzionale e paura di perdere il controllo sugli asset.
- Complessità legali e di governance (es. diritti di proprietà intellettuale, accordi di gestione).
- Sfide di coordinamento e costruzione della fiducia tra stakeholder diversi (modelli di competizione vs cooperazione).
- Disallineamento degli obiettivi tra organizzazioni del patrimonio culturale e partner commerciali o accademici.
- Problemi di interoperabilità tecnica nella condivisione di risorse digitali.

## MODELLI DI RICAVO

- **Modello di Servizio:** Le organizzazioni del patrimonio culturale offrono a pagamento le loro risorse condivise (laboratori, competenze, servizi di digitalizzazione) a partner o utenti.
- **Modello di Licenza:** Concedere in licenza a terzi mostre, contenuti o ricerche create congiuntamente.
- **Modello di Crowdfunding:** Coinvolgere il pubblico nel co-finanziare progetti collaborativi o acquisizioni di risorse.
- **Modello di Sponsorizzazione:** Attrarre sponsor per mostre o ricerche co-sviluppate.
- **Modello di Finanziamento Pubblico:** Richiedere sovvenzioni che supportino iniziative collaborative e partecipative

## MODELLO 2: MODELLO PARTECIPATIVO A PIATTAFORMA

Il Modello Partecipativo a Piattaforma trasforma le organizzazioni del patrimonio culturale da fornitori diretti di servizi a facilitatori di piattaforme, collegando diversi gruppi di stakeholder in accordi sia B2B (business-to-business) che B2C (business-to-consumer). Creando piattaforme collaborative, le organizzazioni del patrimonio culturale generano proposte di valore condivise, permettendo a molteplici attori (come artisti, imprese locali, altre istituzioni culturali, educative e il pubblico in generale) di interagire, scambiare e co-creare valore all'interno di un ecosistema coerente.

In questo modello, le organizzazioni del patrimonio culturale fungono da intermediari, mettendo in contatto due o più gruppi di stakeholder e facilitando transazioni, scambi o collaborazioni. Queste piattaforme possono essere bilaterali, dove l'organizzazione connette due gruppi distinti (es. artigiani e clienti), o multilaterali, dove integra tre o più gruppi in un sistema di valore in rete (es. artigiani, musei, sponsor aziendali e clienti). Il ruolo delle organizzazioni del patrimonio culturale è di prendersi cura, moderare e gestire la piattaforma, garantendo fiducia, qualità e creazione di valore per tutti i partecipanti.

A differenza dei modelli culturali di gestione tradizionali, questo approccio posiziona le organizzazioni del patrimonio culturale come piattaforme predisposte alla collaborazione, lo scambio e la co-creazione di valore. Diversifica il ruolo delle organizzazioni del patrimonio culturale, trasformandole da semplici fornitori di contenuti a gestori di ecosistemi, che sfruttano la loro reputazione, le loro collezioni e le loro reti per creare catene del valore dinamiche. Incoraggia inoltre il coinvolgimento di più stakeholder, estendendosi oltre le organizzazioni del patrimonio culturale in ecosistemi culturali, educativi e commerciali più ampi. Questo modello non solo migliora il coinvolgimento e la visibilità, ma apre anche a diverse opportunità di ricavo e partnership, consentendo alle organizzazioni del patrimonio culturale di prosperare in un panorama digitale e fisico sempre più partecipativo.

### COINVOLGIMENTO

- **Facilitazione "Business to Business" (B2B):** Le organizzazioni del patrimonio culturale collegano le imprese (es. artigiani, imprenditori creativi, tour operator, ecc.)
- **Facilitazione "Business to Consumer" (B2C):** Le organizzazioni del patrimonio culturale si connettono direttamente con gli utenti finali (ad esempio, visitatori, utenti o altri tipi di consumatori).
- **Facilitazione multilaterale:** Le organizzazioni del patrimonio culturale integrano diversi tipi di attori (es. artigiani, sponsor aziendali, istituzioni educative, pubblico) in un unico ecosistema.

### PIATTAFORME

- Piattaforme e-commerce per prodotti culturali.
- Piattaforme di condivisione della conoscenza che connettono esperti, ricercatori ed educatori.
- Piattaforme digitali co-create che integrano contenuti, prodotti e servizi culturali tra diversi stakeholder e organizzazioni del patrimonio culturale.

### BENEFICI

- **Nuovi flussi di ricavo** attraverso commissioni sulle transazioni, percentuali o abbonamenti alla piattaforma.
- **Maggiore coinvolgimento del pubblico** offrendo esperienze più ricche e diversificate.
- **Rafforzamento delle reti di stakeholder** a livello locale e globale.
- **Aumento delle opportunità di innovazione** grazie alla co-creazione e alla collaborazione intersettoriale.
- **Posizionamento come "hub" culturali**, non solo come proprietari di contenuti ma come facilitatori di ecosistemi culturali, sociali e commerciali più ampi.

### BARRIERE

- Requisiti di capacità tecniche e digitali per costruire e gestire piattaforme.
- Complessità di governance e gestione, bilanciando gli interessi degli stakeholder.
- Garantire il controllo della qualità e del rispetto di considerazioni etiche.
- Sfide di costruzione della fiducia tra diversi stakeholder.
- Rischio di deviazione dalla mission, se le priorità commerciali superano gli obiettivi culturali o educativi.
- Conflitti di ripartizione delle entrate tra stakeholder, inclusi problemi legali e fiscali.

### MODELLI DI RICAVO

- **Modello a Commissione:** L'organizzazione del patrimonio culturale guadagna una percentuale sulle vendite o transazioni tramite la piattaforma.
- **Modello ad Abbonamento:** Gli stakeholder o gli utenti pagano per accedere a funzionalità o servizi premium.
- **Modello di Licenza:** Concessione in licenza della piattaforma o dei suoi contenuti ad altre organizzazioni.
- **Modello di Sponsorizzazione:** Attrarre sponsor per attività o categorie specifiche della piattaforma.
- **Modello di Intermediazione:** L'organizzazione del patrimonio culturale agisce come intermediario, guadagnando commissioni per facilitare servizi, tour o vendite.

### MODELLO 3: MODELLO PARTECIPATIVO DI PROPRIETÀ

Il Modello di Proprietà introduce meccanismi di proprietà collaborativa e co-governance tra organizzazioni del patrimonio culturale e diversi stakeholder. Questo modello promuove responsabilità, risorse, rischi ed entrate condivisi, favorendo partnership più profonde e una sostenibilità a lungo termine. Incoraggia modelli di business innovativi come la ripartizione delle entrate, joint venture, cooperative e co-opetizione (combinando cooperazione e competizione) che consentono a organizzazioni del patrimonio culturale e relativi partner di co-possedere e co-sviluppare iniziative legate al patrimonio culturale.

Questo modello si basa su partnership strutturate in cui le organizzazioni del patrimonio culturale condividono la proprietà o i diritti di gestione su prodotti, piattaforme, servizi o infrastrutture culturali con altri stakeholder. Si tratta di modelli bilaterali, dove le organizzazioni del patrimonio culturale formano partnership strategiche con uno stakeholder per co-possedere e co-gestire asset o servizi specifici, o modelli multilaterali, dove le organizzazioni del patrimonio culturale creano reti distribuite in cui più stakeholder co-possiedono e co-gestiscono congiuntamente iniziative, condividendone costi, entrate, processo decisionale e rischi.

Le organizzazioni del patrimonio culturale solitamente mantengono la proprietà esclusiva e l'autorità decisionale sui loro asset e servizi. Questo modello sposta l'attenzione verso una gestione collettiva, consentendo la distribuzione dei rischi, co-investimenti e modelli di business collaborativi, che non sono comuni nelle operazioni tradizionali di queste organizzazioni. Introduce modelli di partnership con il settore privato, schemi di co-proprietà comunitaria e collaborazioni intersettoriali, che possono migliorare l'innovazione, la rilevanza sul mercato e la sostenibilità finanziaria..

#### COINVOLGIMENTO

- Joint venture con aziende private.
- Servizi o piattaforme culturali co-possedute.
- Modelli di proprietà condivisa tra organizzazioni del patrimonio culturale, comunità e imprese.
- Iniziative regionali o tematiche co-gestite (es. itinerari del patrimonio, piattaforme digitali).

#### MODELLI DI PROPRIETÀ

- Accordi di co-finanziamento e ripartizione delle entrate.
- Proprietà congiunta della proprietà intellettuale o piattaforme digitali.
- Istituzione di cooperative, consorzi, società a responsabilità limitata o fondazioni.
- Consigli di co-governance con rappresentanza degli stakeholder.

#### STRUTTURE DI COLLABORAZIONE

- Partnership strategiche bilaterali.
- Reti di proprietà partecipative multilaterali.
- Strutture legali formali come joint venture, cooperative o modelli di proprietà collettiva.

#### BENEFICI

- Ricavi diversificati e sostenibili attraverso entrate condivise.
- Accesso a competenze, tecnologia e reti del settore privato.
- Mitigazione del rischio distribuendo responsabilità finanziarie e operative.
- Impegno rafforzato degli stakeholder e delle partnership a lungo termine.
- Maggiore flessibilità e capacità di innovazione attraverso modelli di business collaborativi.

#### BARRIERE

- Sfide legali e normative riguardanti la proprietà condivisa e la proprietà intellettuale.
- Riluttanza culturale all'interno delle organizzazioni del patrimonio culturale a condividere autorità e controllo.
- Valutazione del rischio e strategie di mitigazione in caso di fallimenti.
- Complessità di governance in accordi di proprietà multilaterali.
- Potenziali squilibri di potere e conflitti tra partner.
- Necessità di forti capacità negoziali, utilizzo di contratti e meccanismi di costruzione della fiducia.

#### MODELLI DI RICAVO

- **Modelli di Ripartizione delle Entrate** (inclusi Commissione, Licenza e Servizio): Gli stakeholder condividono le entrate generate da servizi o prodotti di proprietà congiunta.
- **Modello di Sponsorizzazione:** La proprietà collaborativa può attrarre sponsor più grandi, per iniziative congiunte.
- **Modello di Crowdfunding/Crowdinvesting:** Coinvolgere le comunità per farle diventare co-investigatrici o co-proprietarie di progetti specifici.
- **Modello ad Abbonamento:** Piattaforme sviluppate congiuntamente possono generare entrate ricorrenti da abbonamenti.
- **Modello di Intermediazione:** Le organizzazioni del patrimonio culturale possono agire come intermediari all'interno degli ecosistemi di proprietà congiunta, facilitando servizi e guadagnando commissioni.

## STUDIO DI CASO: MUSEO HUNT

Il Museo Hunt a Limerick (Irlanda) cerca di sviluppare approcci innovativi e partecipativi per coinvolgere grandi aziende che cercano di realizzare progetti di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) di impatto, come parte dei loro impegni in materia ambientale, sociale e di governance. Invece di ricorrere ai tradizionali approcci di sponsorizzazione, il museo mira a posizionarsi come un partner che offre servizi legati alla CSR, creando proposte di valore reciprocamente vantaggiose per le aziende, il museo e la comunità locale.

### APPLICAZIONE DEI MODELLI RECHARGE

#### → Modello Partecipativo di Condivisione delle Risorse Museo Hunt come Coordinatore di un Ecosistema di Risorse per la CSR

In questo modello, il Museo Hunt coordinerebbe un ecosistema di condivisione delle risorse multi-stakeholder, riunendo vari partner per mettere in comune asset, conoscenze e reti per co-creare progetti di Responsabilità Sociale d'Impresa di impatto.

Il museo potrebbe:

- Agire come facilitatore di collaborazioni tra aziende, scuole, ONG, artisti ed enti pubblici.
- Sfruttare i suoi attuali programmi educativi, gli spazi espositivi e i contenuti culturali come risorse da combinare con le risorse finanziarie e gli obiettivi di Responsabilità Sociale d'Impresa delle aziende.
- Coinvolgere altri musei, settori creativi e attori civici per ampliare l'impatto.
- Implementare sia collaborazioni di Responsabilità Sociale d'Impresa basate su progetti (a breve termine), come workshop educativi cofinanziati, sia iniziative condivise strategiche (a lungo termine), come un programma culturale comunitario gestito congiuntamente.

Il museo mantiene un ruolo di coordinamento e di organizzazione, migliorando al contempo la propria visibilità e rilevanza come facilitatore sociale attivo, e non solo come destinatario di finanziamenti.

#### → Modello Partecipativo a Piattaforma Il Museo Hunt come ospite di una Piattaforma di Collaborazione Responsabilità Sociale d'Impresa

Invece di concentrarsi su progetti individuali e isolati, il Museo Hunt potrebbe sviluppare una piattaforma di facilitazione della Responsabilità Sociale d'Impresa, agendo come intermediario che mette in contatto:

- Aziende che cercano progetti di Responsabilità Sociale d'Impresa di grande impatto.
- Comunità, ONG e organizzazioni giovanili che necessitano di supporto.
- Musei, biblioteche e altri attori culturali che offrono spazi, contenuti e attività di facilitazione.

Questa piattaforma digitale o ibrida potrebbe:

- Sistemizzare il processo di "matchmaking", creando un mercato continuo per le iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa.
- Permettere a diversi utenti di proporre, co-sviluppare e finanziare progetti di Responsabilità Sociale d'Impresa.
- Offrire servizi come la progettazione di programmi di Responsabilità Sociale d'Impresa, la misurazione dell'impatto, lo storytelling e il supporto al branding.

Il Museo Hunt diventa il proprietario o il curatore della piattaforma, garantendo trasparenza, controllo della qualità e creazione di valore per tutte le parti, costruendo un sistema replicabile e scalabile per una collaborazione continua nel campo della Responsabilità Sociale d'Impresa, non limitata a sponsorizzazioni occasionali.



#### → Modello Partecipativo di Proprietà Il Museo Hunt come Co-proprietario di un Consorzio o Piattaforma Responsabilità Sociale d'Impresa

In un approccio ancora più avanzato, potrebbe creare o unirsi a una piattaforma o a un consorzio per la facilitazione della Responsabilità Sociale d'Impresa in co-proprietà, in cui:

- Musei, biblioteche e organizzazioni del patrimonio culturale diventano co-proprietari e co-gestori della piattaforma.
- Aziende, enti pubblici e altri stakeholder sono coinvolti nelle strutture di governance, nei processi decisionali e nei meccanismi di condivisione del rischio.
- In alternativa, la creazione di una piattaforma di questo tipo potrebbe essere guidata da aziende (ad esempio, una banca o un'azienda tecnologica) in collaborazione con uno o più musei in qualità di co-proprietari.
- Tutti i partner contribuiscono finanziariamente, operativamente o con risorse in natura, condividendo ricavi, rischi e la proprietà della piattaforma e del suo marchio.

Gli esempi potrebbero includere:

- Modelli cooperativi in cui musei e altre istituzioni del patrimonio culturale (CHI) sviluppano e gestiscono congiuntamente servizi di Responsabilità Sociale d'Impresa per le aziende.
- Joint venture o società a responsabilità limitata, in parte di proprietà del settore culturale e di quello privato, focalizzate sui servizi di facilitazione della Responsabilità Sociale d'Impresa.
- Modelli di partecipazione comunitaria, che coinvolgono la comunità locale come stakeholder o addirittura co-proprietari di specifiche iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Questo approccio garantisce un profondo impegno degli stakeholder, distribuisce rischi e costi e inserisce il museo in una struttura di business sostenibile e partecipativa che istituzionalizza il suo ruolo negli ecosistemi di Responsabilità Sociale d'Impresa.





# 01. CO-PROGETTARE IL LIVING LAB

## RICONOSCERE LE OPPORTUNITÀ

Da dove dovrebbe nascere l'impulso ad esplorare i Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale?

- La tua organizzazione potrebbe avere un'attività basata su un modello di business che necessita di revisione, o stai cercando modi per rafforzarla coinvolgendo altri stakeholder.
- Potresti avere un'idea per un nuovo servizio – ad esempio, un negozio di souvenir online o un servizio educativo – che necessita di un modello di business sostenibile;
- La strategia della tua organizzazione ha identificato un'area di impatto specifica – ad esempio, trovare modi per supportare meglio gli artisti locali – e sei nel processo di brainstorming di idee su come realizzarla.
- Hai identificato una sfida specifica, come il comportamento antisociale nel giardino di un museo, che richiede approcci innovativi e l'accesso a risorse che attualmente non possiedi.

Questo punto di partenza definisce l'ambito della sfida su cui ti concentrerai nel tuo Living Lab o nella tua applicazione dei Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale.

Da qui, puoi iniziare il brainstorming e creare una mappa mentale con potenziali idee. Lo scopo di questo esercizio non è trovare la soluzione esatta, ma identificare potenziali aree di indagine e gli stakeholder che potrebbero aiutarti a trasformare queste idee in un piano d'azione.

Basandoti su questa mappa mentale, puoi iniziare a compilare le tabelle dei Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale con le tue idee iniziali. Alcune sezioni potrebbero rimanere vuote, o potresti riempirle con domande a cui rispondere durante il tuo Living Lab.

Osservando la tua versione Iniziale dei Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale, rifletti su quale dei modelli potrebbe fornire soluzioni adeguate al tuo problema. Non è necessario vincolarsi subito ad un modello specifico, ma questo rappresenterà un punto di partenza utile per le tue conversazioni con gli stakeholder.

## COME APPROCCIARE IL PROCESSO DI LIVING LAB

Durante il progetto RECHARGE, sono stati attivati in totale nove living lab con il proprio contesto sociale, culturale, politico e finanziario. Le sezioni dalla 1 alla 6 di questo Playbook guidano attraverso le fasi chiave del processo di ogni Living Lab. Tuttavia, l'implementazione e l'ordine in cui si avvia ciascuna fase dovrebbero essere personalizzati in base alle vostre specifiche esigenze, alle risorse disponibili e al contesto di lavoro esistente.

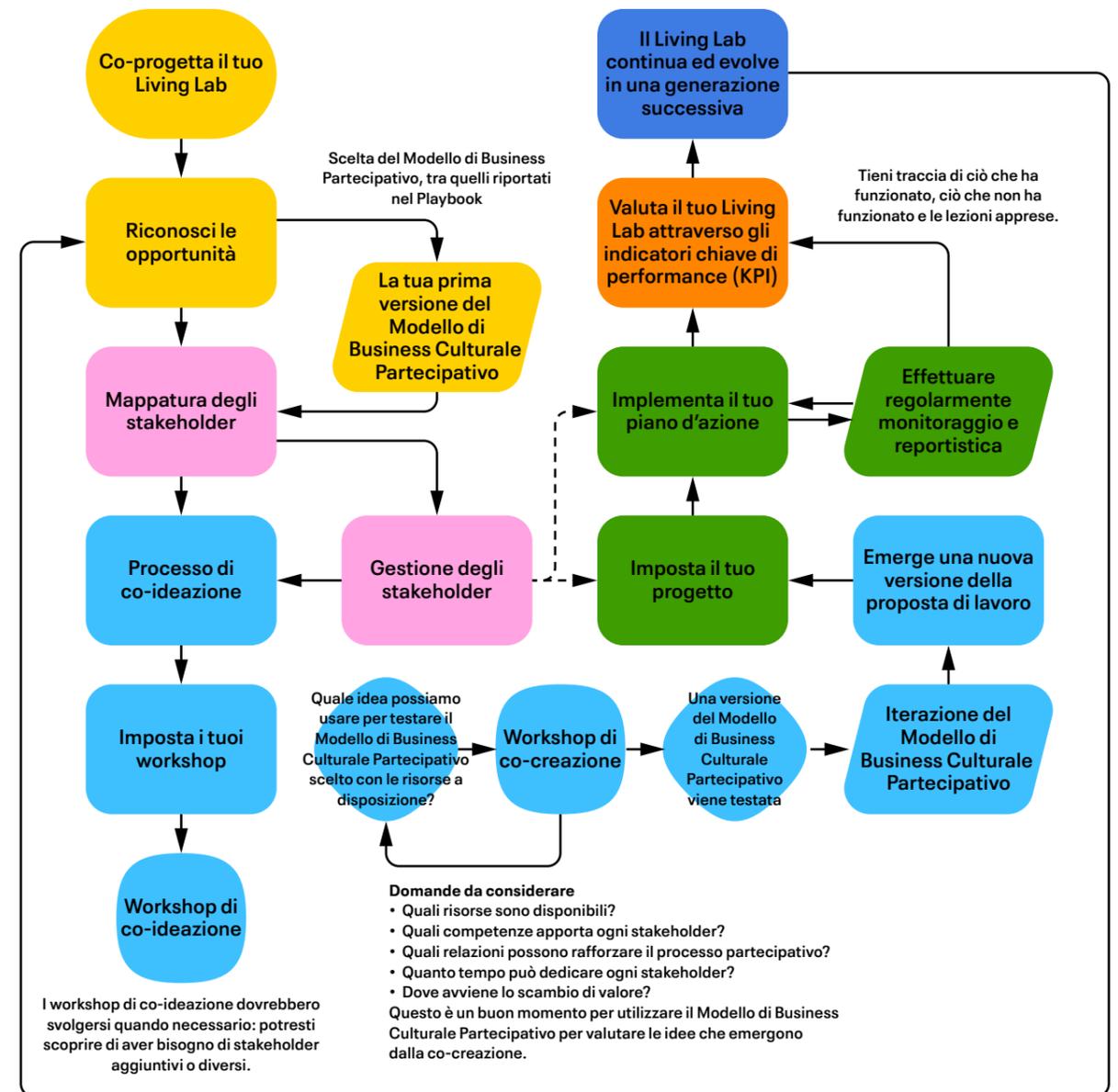
Progettare un Modello di Business Culturale Partecipativo è raramente un processo lineare. Richiede sperimentazione, riflessione e iterazione. Il diagramma del processo, che segue a questa pagina, è stato sviluppato attraverso questo progetto e offre una panoramica ciclica di come passare dall'identificazione di una sfida alla co-creazione di soluzioni partecipative sostenibili – e viceversa, qualora necessario.

Ogni fase del flusso di lavoro si basa su quella precedente, con punti di controllo specifici durante la co-ideazione e durante lo sviluppo del proprio modello di business partecipativo. Quando viene prodotto un output, il team si ferma per un breve ciclo di riflessione e decidere se procedere o tornare ad una fase precedente – ad esempio, per perfezionare il proprio piano d'azione o aggiornare la gestione degli stakeholder.

Man mano che si procede, i workshop di co-creazione aiutano a trasformare idee generiche in piani concreti, mentre i KPI (Key Performance Indicators) supportano la misurazione dell'impatto e un adattamento continuo. È importante sottolineare che la fase finale non è la fine del processo: è un invito a riflettere, iterare e rinnovare il ciclo, in base al feedback ricevuti, ai cambiamenti nelle esigenze degli stakeholder o alle nuove opportunità che si presentano.

Il diagramma seguente illustra questo flusso di lavoro partecipativo e adattabile al proprio contesto. Per facilitare l'applicazione del playbook nello sviluppo del flusso di lavoro, ogni fase è contrassegnata da un codice colore.

Nuovi flussi di entrata attraverso pratiche partecipative possono rafforzare la sostenibilità finanziaria e diversificare i finanziamenti, aiutandoti a continuare a servire la tua comunità come hub per l'innovazione sociale e culturale. Questa potrebbe essere la risposta che stai cercando per iniziare questo percorso.



## PRIMA DI PASSARE AL PASSAGGIO SUCCESSIVO, CONTROLLA SE HAI FATTO QUANTO SEGUE:

- Identificato una sfida concreta, o un problema che ti interessa affrontare
- Completato il CPBM Canvas con le tue idee iniziali
- Compreso quale Modello di Business Culturale Partecipativo potrebbe aiutarti nell'affrontare la sfida prescelta

## 02. IDENTIFICARE GLI STAKEHOLDER CHIAVE

### MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER

Dopo aver compilato la bozza iniziale del tuo Canvas dei Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale, puoi iniziare la mappatura degli stakeholder: un esercizio per identificare tutti gli attori che hanno un interesse nelle questioni sollevate dal tuo Living Lab. Questo aiuterà a garantire che il processo sia veramente partecipativo e che gli stakeholder giusti siano coinvolti nelle fasi appropriate per progettare e applicare con successo un modello di business partecipativo.

#### Consiglio!

Non sai da dove iniziare? Utilizza uno degli strumenti di mappatura degli stakeholder esistenti per visualizzare i tuoi stakeholder e le loro esigenze, attingendo dal nostro kit di strumenti di esempio (Playbook Sample Toolbox). Non aver paura di adattare o combinare gli strumenti per soddisfare le tue esigenze. Inizia identificando i tipi di gruppi di stakeholder (ad esempio, organizzazioni aziendali, comunità locali o creativi) e poi abbinali a nomi specifici di organizzazioni o persone che vorresti coinvolgere.

La mappatura degli stakeholder è un esercizio iterativo: dovrai tornarci e aggiornarla man mano che il tuo processo di Living Lab prende forma. Ad esempio, durante il coinvolgimento iniziale dei partecipanti nel Living Lab, potresti identificare un nuovo gruppo di stakeholder che ha bisogno di essere coinvolto.

Torna regolarmente alla tua visualizzazione della mappatura degli stakeholder per verificare che tutti gli stakeholder rilevanti siano coinvolti. È importante essere coscienti e attenti nello sviluppo di pratiche di coinvolgimento degli stakeholder che supportino una maggiore diversità di partecipanti, creando spazi e condizioni equi e inclusivi per il lavoro e la collaborazione. Supportare un coinvolgimento più diversificato degli stakeholder potrebbe significare creare spazio per la partecipazione di gruppi storicamente sottorappresentati, che nella mappatura potrebbe tradursi nell'identificare problemi e interessi di comunità diverse, trovare un terreno comune e personalizzare una strategia di coinvolgimento e comunicazione.

Nella mappatura degli stakeholder esterni, considera gli attori che sono parte integrante dell'esecuzione del Living Lab e che devono prendere parte al processo decisionale partecipativo. I Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale che hai scelto e l'idea progettuale specifica determinano chi appartiene a questo gruppo. Questo potrebbe includere altre organizzazioni del patrimonio culturale, entità commerciali, associazioni locali e singoli cittadini. A seconda delle motivazioni e delle competenze che ciascuno stakeholder apporta, il Living Lab può determinare le decisioni specifiche e le fasi del processo in cui dovrebbero essere coinvolti.

## GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER

Una volta completata una prima versione della mappatura degli stakeholder, traducila in un documento di gestione degli stakeholder. Qui potrai definire approcci più specifici per il coinvolgimento di ciascuno di essi. Sugeriamo di includere i seguenti punti:

- **Contatto dello stakeholder:** assicurati di identificare una persona specifica all'interno dell'organizzazione-stakeholder, che sarà il tuo referente.
- **Motivazione:** cosa spinge il loro coinvolgimento nel Living Lab?
- **Ruoli:** in cosa contribuiscono e quali ruoli possono assumere nel Living Lab.
- **Responsabile della comunicazione:** chi si occuperà di comunicare con loro? Nella maggior parte dei casi, sarà il Community Manager.
- **Approcci partecipativi:** definire le attività a cui parteciperanno nel processo del Living Lab.
- **Registro delle comunicazioni:** tenere traccia delle comunicazioni con questo stakeholder e delle attività a cui ha partecipato.

### STAKEHOLDER NELLA TUA ORGANIZZAZIONE

- **Marketing e comunicazione:** una persona che supervisioni la strategia di marketing e comunicazione, inclusa la produzione di materiali di comunicazione personalizzati per i diversi gruppi di stakeholder.

Dovrai anche aggiungere ruoli specifici per le attività del tuo Living Lab, che dipenderanno dal progetto e dai Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale scelti.

Considera anche come coinvolgere il team di gestione della tua organizzazione: potresti aver bisogno di consultarli e ottenere la loro approvazione in diverse fasi dell'implementazione del Living Lab. Sebbene non siano attivamente coinvolti nel processo, dovrai comunicare con loro in modo proattivo per assicurarti che i Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale siano allineati alla strategia dell'organizzazione.

Se ritieni che alla tua organizzazione manchino le giuste competenze e capacità per guidare il processo dei Living Lab, valuta la possibilità di lavorare con un esperto esterno: per esempio, potresti assumere un consulente o un facilitatore. Utilizza questo manuale per definire i termini del loro incarico.

## PRIMA DI PASSARE AL PASSAGGIO SUCCESSIVO, CONTROLLA SE HAI FATTO QUANTO SEGUE:

- Mappatura iniziale degli stakeholder
- Onboarding dei membri del team interno e divisione dei ruoli
- Impostazione di un documento di gestione degli stakeholder

## 03. ORGANIZZARE E CONDURRE WORKSHOP DI CO-IDEAZIONE

Ora che sai chi sono i tuoi stakeholder chiave, è il momento di iniziare a organizzare workshop di co-ideazione per trasformare le idee in un piano di progetto concreto, per il Modello di Business Partecipativo per il Patrimonio Culturale selezionato. Questo è un processo ad imbuto: inizia con molte idee, che comprendono diverse prospettive e restringi il campo fino a definire un focus che affronti bisogni sociali specifici, che sia allineato alle risorse disponibili e che sia condiviso tra gli stakeholder partecipanti.

- Inizia identificando le domande dalla tabella dei Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale che il tuo Living Lab vorrebbe affrontare. Cerca di raggrupparle e dar loro una priorità, e individua quali stakeholder devi coinvolgere per generare idee al riguardo.
- Una volta che hai una panoramica delle domande, considera quanti workshop di co-ideazione sarebbero necessari. Tieni conto del numero di persone che vorresti coinvolgere, oltre che dei vincoli di tempo e delle risorse a disposizione.

I primi tre Living Lab della generazione RECHARGE hanno optato per workshop di co-ideazione in presenza piuttosto che virtuali, riconoscendo il valore dell'interazione faccia a faccia. Sebbene le configurazioni virtuali siano fattibili, nulla eguaglia le connessioni autentiche e l'atmosfera confortevole che offrono gli incontri in presenza. Immagina spazi accoglienti, conversazioni amichevoli e il vantaggio aggiuntivo di condividere tè, caffè, snack e, in alcuni casi, persino un piacevole tour del museo!

Questi workshop, della durata di una singola giornata, hanno accolto un massimo di 30 partecipanti ciascuno, garantendo un ambiente favorevole a discussioni aperte. La partecipazione effettiva dipendeva dallo spazio disponibile e dalla capacità dei facilitatori di organizzare i gruppi più numerosi in contesti più intimi per scambi proficui.

L'obiettivo principale era creare uno spazio accogliente dove le idee fluissero in modo naturale e i partecipanti si sentissero incoraggiati a condividere i propri pensieri. L'unione di un ambiente rilassato, un'ottima compagnia e un contesto stimolante ha davvero acceso il pensiero innovativo!

### Consiglio!

**Agenda per il workshop di co-ideazione: Quando stabilisci l'agenda del workshop, includi sessioni plenarie per presentare gli obiettivi e il contesto, oltre ad alcune sessioni di ispirazione (ad esempio, condividendo esempi di collaborazioni simili). La maggior parte del tempo, tuttavia, dovrebbe essere riservata alla discussione e alle attività collaborative di co-ideazione in piccoli gruppi.**



### ESEMPIO: AGENDA PER IL WORKSHOP DI CO-IDEAZIONE DEL LIVING LAB DEL MUSEO HUNT CON AZIENDE E MUSEI

10:00	Arrivo - tè, caffè, biscotti
10:15	Apertura del workshop - Obiettivo della giornata e giro di presentazioni
10:30	Introduzione al Progetto RECHARGE e ruolo del Museo Hunt e Humanli
10:45	Sessione Plenaria
12:45	Pranzo
13:15	Casi studio: Esempi precedenti di dove e come il Museo Hunt ha co-creato con aziende (Takumi, Arup/ESB)
13:30	Ideazione di Progetti per il Living Lab in gruppi di lavoro
14:30	Presentazione delle idee progettuali e discussione sulla possibile implementazione delle iniziative pilota selezionate.
15:00	Prossimi passi per il Living Lab RECHARGE - applicazione dei modelli di business partecipativo, coinvolgimento delle comunità-chiave.
15:30	Fine del workshop e tour della Collezione del Museo Hunt

### PROPOSTA DI VALORE

Un invito al workshop di co-ideazione potrebbe essere una delle tue prime interazioni con i futuri partecipanti dei tuoi Living Lab. Assicurati di comunicare chiaramente ed efficacemente l'unicità della soluzione proposta dal tuo Living Lab.

La tua proposta di valore dovrebbe essere una breve presentazione che risponde alle seguenti domande: perché vale la pena per loro essere coinvolti nel processo? Perché dovrebbero dedicare il loro tempo e le loro risorse a co-creare con la tua organizzazione? Cosa guadagnano in cambio della loro partecipazione? E che impatto creeranno internamente ed esternamente alla tua organizzazione?

### ESEMPIO: PROPOSTA DI VALORE COMUNICATA DAL LIVING LAB DEL MUSEO DEL TESSUTO DI PRATO

Convalidare la proposta di valore del futuro modello di business del Museo del Tessuto di Prato è stato l'obiettivo principale del nostro workshop di co-ideazione. Sapevamo di voler andare nella direzione dello sviluppo di un e-shop per supportare le comunità professionali locali, come altri piccoli musei, designer e artigiani, piccole aziende manifatturiere e accademie di belle arti e design, ma non eravamo sicuri di quale dovesse essere l'esatta proposta di valore dell'e-commerce.

Per questo, abbiamo invitato diversi rappresentanti delle categorie professionali sopra menzionate e abbiamo progettato il workshop proponendo tre diverse proposte di valore:

- Gli e-shop dei musei come piattaforme per supportare e promuovere progetti emergenti di arte, design e artigianato, attenti all'ambiente.
- Gli e-shop dei musei come strumenti per la promozione del patrimonio e della cultura locale-regionale.
- Gli e-shop dei musei come hub per la conoscenza, apprendimento e ricerca.

Divisi in tre gruppi, uno per ogni proposta di valore, i partecipanti hanno progettato una "proof of concept" per un e-shop per ciascuna proposta, evidenziando gli elementi chiave di ognuna.

Grazie alle intuizioni emerse dal workshop, siamo stati in grado di identificare una proposta di valore singola e unica, volta a rendere gli e-shop dei musei un luogo "cool", di "edutainment" e di riferimento per prodotti di qualità, provenienti da fonti locali ed etiche, e orientati alla sostenibilità. Di conseguenza, siamo stati in grado di sviluppare un canvas dettagliato del modello di business partecipativo.

### ESEMPIO: PROPOSTA DI VALORE COMUNICATA DAL LIVING LAB DEL MUSEO MARITTIMO ESTONE

Che cosa abbiamo offerto: un "hub" in cui organizzazioni del patrimonio culturale, visionari della tecnologia, ricercatori e promotori della comunità convergono con un obiettivo condiviso: proiettare il patrimonio culturale in una nuova era. Il workshop di co-ideazione del Living Lab è una nostra idea, creata per favorire l'innovazione sfruttando i punti di forza unici dei diversi stakeholder.

Per le Organizzazioni del Patrimonio Culturale, questo non è solo un altro workshop, ma un'opportunità per plasmare il futuro che preservano. Collaborando con istituzioni simili, i partecipanti contribuiscono attivamente all'evoluzione delle pratiche del patrimonio culturale. È un doppio successo: non solo sono parte di soluzioni innovative, ma si posizionano anche all'avanguardia delle pratiche culturali progressiste, attraendo nuovi pubblici lungo il percorso.

Gli innovatori nel settore dell'(Ed)Tech trovano una vera miniera d'oro nel nostro Living Lab. È più di un banco di prova; è un'arena del mondo reale in cui l'innovazione incontra la convalida. Partecipando, i pionieri della tecnologia ricevono un feedback cruciale da parte degli esperti del patrimonio culturale, affinando i loro prodotti per soddisfare le esigenze specifiche del settore. Il Living Lab non riguarda solo le soluzioni; è una porta per stringere partnership significative con le istituzioni culturali, creando progetti che fondono perfettamente tecnologia e patrimonio culturale.

## ATTIVITÀ DI CO-CREAZIONE

Decidere come strutturare i tuoi workshop di co-ideazione e quali tecniche di co-creazione utilizzare dipenderà molto dalle domande a cui vuoi rispondere. Puoi trovare una selezione di possibili approcci nella sezione del Playbook Living Lab Sample Box, ma sentiti libero di utilizzare qualsiasi metodo di co-creazione con cui ti trovi a tuo agio.

Qualsiasi attività tu scelga per il tuo workshop di co-ideazione, assicurati di creare uno spazio aperto e inclusivo:

- **Riduci al minimo il gergo tecnico e spiega i termini:** ricorda che la terminologia che è ovvia per te potrebbe non essere familiare a persone provenienti da altri settori.
- **Incoraggia tutti a partecipare:** valuta diverse modalità affinché i partecipanti possano fornire il loro contributo (verbale e scritto).
- **Promuovi il dialogo e le critiche costruttive** tra i partecipanti; questo aiuterà a sfruttare l'intelligenza collettiva.

### ESEMPIO: ECCO COME IL MUSEO MARITTIMO ESTONE HA SELEZIONATO TECNICHE E STRUMENTI PER IL WORKSHOP IN BASE AI LORO SPECIFICI GRUPPI DI STAKEHOLDER

A volte, per andare avanti, è essenziale scoprire dove il "dolore" è più intenso. Questa consapevolezza ci guida nel capire che tipo di "cerotto" è necessario. Nel nostro terzo workshop di co-ideazione, i partecipanti principali erano insegnanti, di cui volevamo supportare il prezioso lavoro. Per affrontare le sfide che si presentano, abbiamo setacciato le idee raccolte nei workshop precedenti e identificato un concetto: utilizzare la realtà aumentata per aggiungere un livello virtuale di informazioni visive all'ambiente fisico, ovvero l'aula.

Prima di presentare i nostri pensieri, abbiamo ascoltato gli insegnanti esprimere il loro "dolore". Non avevamo nemmeno finito le presentazioni che la passione degli insegnanti per il loro lavoro ha illustrato vividamente le porte chiuse che incontrano nella loro professione. Lasciate che le persone condividano le loro esperienze, considerate attentamente le domande che guidano la conversazione nella direzione desiderata e siate flessibili con i metodi e le attività pianificate nel workshop. A volte, è necessario adattarli al volo quando il vulcano delle idee erutta inaspettatamente. Nel nostro workshop, abbiamo anche modificato il metodo riducendo significativamente il volume di lavoro di gruppo pianificato e lavorando in gruppi solo verso la fine della giornata per esplorare le possibilità di utilizzare la realtà aumentata in classe.

### ESEMPIO: DOMANDE PER UN WORKSHOP DI CO-IDEAZIONE IMPOSTATO DAL LIVING LAB DEL MUSEO HUNT

Setting: un workshop di co-ideazione al Museo Hunt, con partecipanti di organizzazioni del patrimonio culturale di tutta l'Irlanda e aziende con sede a Limerick che avevano programmi di Responsabilità Sociale d'Impresa ed erano interessati a sfruttarli in modo più significativo.

La sessione plenaria prevedeva che i partecipanti si sedessero a gruppi in 3 tavoli, ciascuno con un mix di aziende e organizzazioni del patrimonio culturale. Utilizzando la tabella seguente, ogni gruppo ha fatto un brainstorming di risposte alla domanda: Quali sono le aree in cui le imprese e i musei possono aggiungere valore l'uno all'altro, nel fornire valore alla comunità?

# 04. IMPOSTARE UN PROGETTO LIVING LAB

## SCEGLIERE UNA METODOLOGIA DI GESTIONE DEL PROGETTO

È tempo di dare vita all'idea progettuale che hai scelto! Prima di iniziare con il tuo progetto, è utile impostare alcune semplici impostazioni per lavorare insieme. Questa è un'opportunità per esprimere e allineare le aspettative. Man mano che il progetto si sviluppa, puoi anche incoraggiare la nascita di processi e idee spontanee.

- **Scegli la metodologia di gestione del progetto** considerando il tipo di lavoro che il tuo team dovrà svolgere, insieme alle esigenze di riunioni, strategie di comunicazione, processi di progettazione, tempistiche e budget. Questi fattori aiuteranno a definire e costruire la metodologia più adatta da adottare. Puoi scegliere tra stili di lavoro collaborativo esistenti, come AGILE, che ha diverse varianti, da Kanban a Scrum.
- **Concorda quali strumenti e piattaforme utilizzare** per comunicare e lavorare insieme, che si tratti di Slack, Basecamp o una regolare chiamata settimanale. Questo aiuterà tutti a rimanere coinvolti e a garantire che le informazioni importanti non vadano perse. Gli strumenti e le piattaforme potrebbero dover cambiare man mano che il progetto avanza.
- Qualunque sia lo stile di collaborazione che scegli, **ricorda di mantenere la comunicazione con tutti i partecipanti** e, se possibile, coinvolgili in questa decisione. Questo aiuterà ad allineare le aspettative e a scegliere uno stile di collaborazione che sia realizzabile per tutti gli attori coinvolti.

La tabella seguente fornisce alcuni esempi di metodi di gestione dei progetti che potresti usare come punto di partenza.

METODO DI GESTIONE PROGETTO	DESCRIZIONE
AGILE	<p><b>Ideale per:</b> Progetti iterativi e in evoluzione; iniziative digitali; attività guidate dalla comunità.</p> <p><b>Come funziona:</b> Suddivide i progetti in piccole unità (sprint per Scrum, bacheche visive per Kanban) con cicli di feedback regolari.</p> <p><b>Perché è utile:</b> È flessibile, incoraggia la collaborazione e funziona bene per progetti con esigenze che cambiano.</p> <p>Riferimento: <a href="https://projectmanagement.ie/blog/agile-methodologies-and-framework/">https://projectmanagement.ie/blog/agile-methodologies-and-framework/</a></p>
APPROCCIO DEL QUADRO LOGICO	<p><b>Ideale per:</b> Progetti finanziati da sovvenzioni, programmi di sviluppo strutturati.</p> <p><b>Come funziona:</b> Utilizza una matrice per mappare obiettivi, risultati, attività e indicatori, facilitando la rendicontazione e il monitoraggio.</p> <p><b>Perché è utile:</b> È chiaro e adatto ai finanziatori, garantendo la responsabilità e il tracciamento dell'impatto.</p> <p>Riferimento: <a href="https://sswm.info/planning-and-programming/decision-making/planning-community/logical-framework-approach">https://sswm.info/planning-and-programming/decision-making/planning-community/logical-framework-approach</a></p>
DESIGN THINKING	<p><b>Ideale per:</b> Coinvolgimento del pubblico, progettazione di mostre o servizi, progetti orientati all'innovazione.</p> <p><b>Come funziona:</b> Utilizza un processo iterativo e incentrato sull'essere umano (empatizzare, definire, ideare, prototipare, testare).</p> <p><b>Perché è utile:</b> Incoraggia la creatività e la partecipazione degli utenti, ed è utile per progettare esperienze o strumenti.</p> <p>Riferimento: <a href="https://thedigitalprojectmanager.com/projects/pm-methodology/design-thinking-project-management/">https://thedigitalprojectmanager.com/projects/pm-methodology/design-thinking-project-management/</a></p>

## ESEMPIO: ECCO COME IL LIVING LAB DELL'MUSEO HUNT HA SCELTO LA SUA METODOLOGIA DI GESTIONE DEL PROGETTO

La creazione di un assetto di collaborazione per l'Museo Hunt Living Lab ha comportato l'integrazione di metodologie Agile, l'organizzazione di "sprint" e l'implementazione di strumenti adeguati per facilitare un lavoro di squadra e una gestione del progetto efficace. La metodologia Agile si riferisce ad una gestione dei progetti che enfatizza lo sviluppo iterativo, la flessibilità e la collaborazione. I suoi principi chiave includono il regolare adattamento ai cambiamenti, il miglioramento continuo e il coinvolgimento degli stakeholder durante tutto il progetto.

Innanzitutto, abbiamo designato uno "Scrum Master" responsabile nel facilitare il processo Agile. Questa persona era il project manager del Living Lab di Hunt e aveva una panoramica di tutto il lavoro svolto dai vari partecipanti.

Una volta definiti gli obiettivi, questi sono stati suddivisi in compiti gestibili e organizzati utilizzando Trello come strumento di gestione. I compiti sono stati suddivisi in fasi intensive, che duravano tipicamente 4 settimane, con riunioni settimanali del team.

Alla fine di ogni fase, si teneva una riunione di revisione con i partecipanti per mostrare il lavoro completato e raccogliere feedback. Inoltre, discutevamo su cosa fosse andato bene, cosa potesse essere migliorato e le azioni da intraprendere per lo sprint successivo: assicurati che questa sia una conversazione aperta in cui tutti i partecipanti siano ricettivi alle critiche e non abbiano paura di riferirle!

Sii aperto a cambiare i requisiti e perfeziona continuamente le azioni da intraprendere in base al feedback e alle nuove esigenze in evoluzione. Questo aiuta ad allineare il progetto con le aspettative e le necessità di tutti!

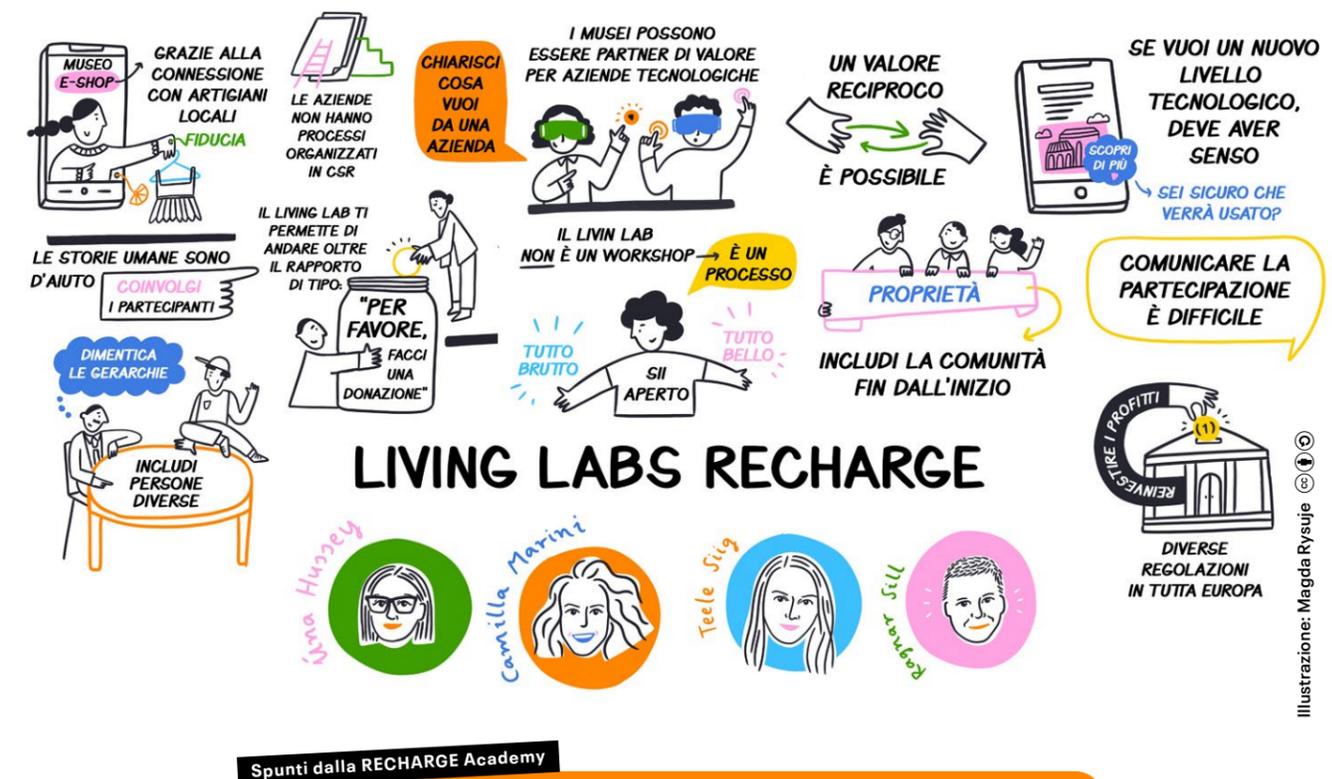


Illustrazione: Magda Rysuje

## IMPOSTARE GLI INDICATORI CHIAVE DI PRESTAZIONE (KPI) PER IL PROGETTO LIVING LAB

Cosa sono gli indicatori chiave di performance (KPI) e come mai sono importanti? Potresti già avere un'idea di come misurare se il tuo progetto o Living Lab sta procedendo bene, basandosi sulla proposta di valore che hai identificato. Tuttavia, è essenziale pensare attentamente sia a cosa misurare che a come misurarlo. Basare i tuoi indicatori su una chiara teoria del cambiamento – cioè, la tua comprensione di come e perché azioni specifiche porteranno a risultati significativi – può aiutare a garantire che la tua valutazione sia allineata con i tuoi obiettivi e valori. Gli Indicatori Chiave di Performance (KPI) sono le metriche specifiche che ti aiutano a determinare se un cambiamento significativo è avvenuto attraverso il tuo Living Lab e se riflette l'impatto che avevi originariamente previsto.

I KPI sono diversi dai semplici dati. Mentre i dati riassumono il risultato diretto del processo (es. numero di partecipanti a un programma), i KPI ti aiutano a comprendere e valutare l'impatto, in senso più ampio. Possono essere misurati a breve, medio o lungo termine, a seconda dei tuoi obiettivi. Esistono indicatori oggettivi, che rappresentano fatti (ad esempio, il numero di visite al sito web), e indicatori soggettivi, che catturano opinioni o percezioni (ad esempio, se i partecipanti si sono sentiti più coinvolti). Una buona strategia di KPI bilancia entrambi i tipi, garantendo una comprensione olistica del cambiamento.

Una sfida chiave quando si definiscono i KPI è evitare la tentazione di misurare ciò che è facile piuttosto che ciò che è significativo. I KPI più utili forniscono una chiara prova dell'impatto, consentendo di prendere decisioni informate e migliorare le tue iniziative in modo efficace.

Valutare l'impatto del tuo progetto è una parte importante della metodologia dei Living Lab. Il feedback dai Living Lab di RECHARGE ha indicato che sviluppare i KPI in anticipo ha aiutato a fornire loro una struttura per il loro laboratorio. Creare e misurare i KPI ti aiuterà a dimostrare l'impatto del tuo progetto e se sei riuscito a raggiungere la tua proposta di valore. I KPI sono misurazioni quantificabili che catturano i risultati e gli output desiderati. Definirli insieme agli stakeholder può aiutarli a concordare le priorità. Questo dovrebbe essere un esercizio di gruppo.

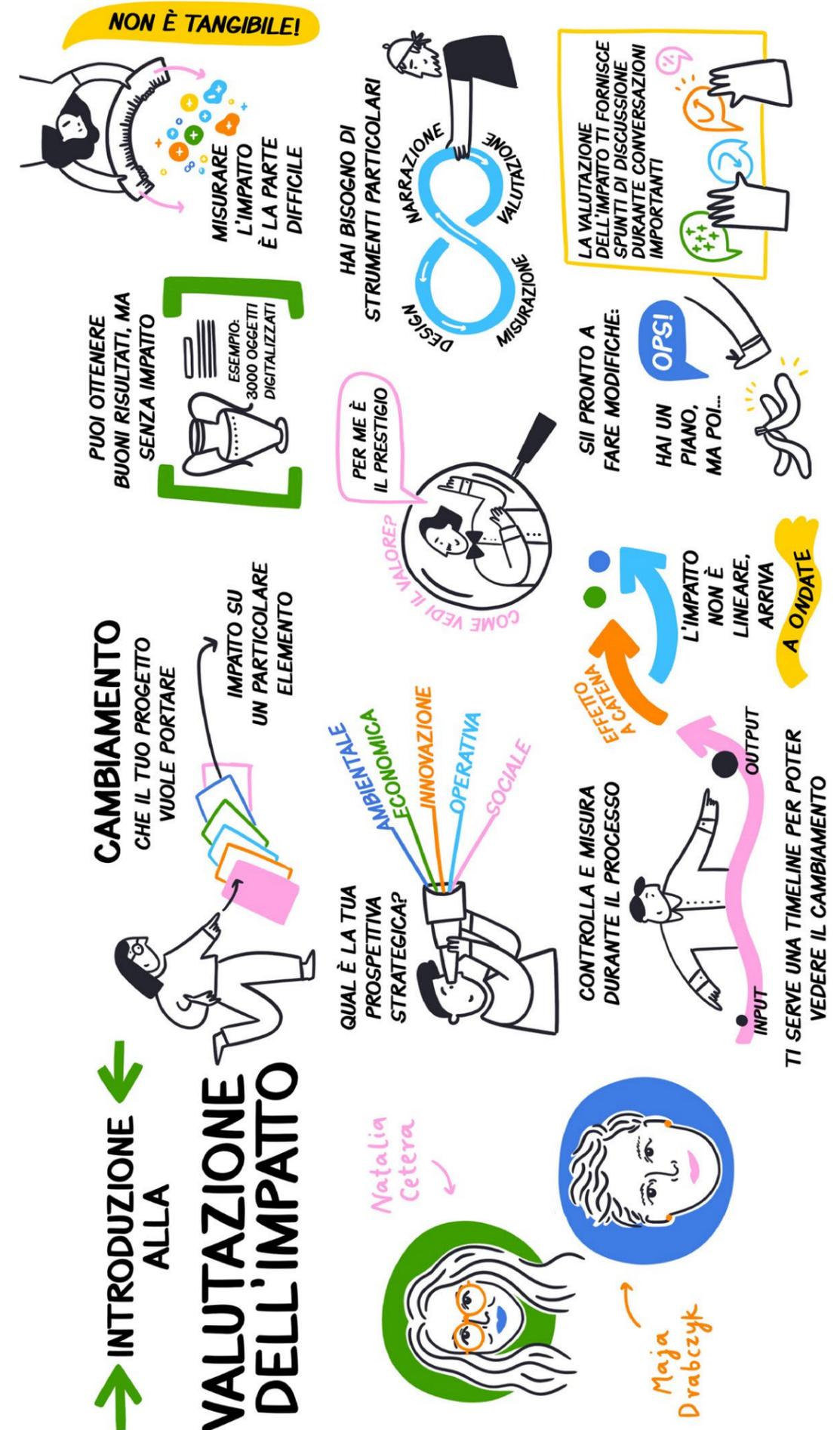
Per ottenere un quadro completo, è importante definire questi KPI all'inizio del tuo progetto e valutarli nel tempo. Hai bisogno di tempo per comprendere il cambiamento che stai generando attraverso le tue azioni.

### Consiglio!

Come fare: Suddividi la tua proposta di valore in obiettivi specifici che possono essere misurati – ad es. numero e genere degli stakeholder coinvolti nelle tue azioni, numero di eventi, uso delle risorse istituzionali, ecc. Hai bisogno di ispirazione? Dai un'occhiata alla banca di domande standardizzata di Europeana. La banca di domande ti aiuta a porre domande sulla soddisfazione dei partecipanti, tenendo conto di temi come eredità, utilità, apprendimento e comunità. Dal punto di vista di RECHARGE, ti incoraggiamo a cercare di pensare soprattutto alle aree di impatto sociale, economico, organizzativo e ambientale.

Le 4 aree di impatto raccomandate da prendere in considerazione sono:

- **Sociale:** analizza i cambiamenti che i Living Lab hanno sulle comunità coinvolte, la loro motivazione, il benessere, la coesione sociale e il senso di appartenenza, ecc. Quanti e chi sono i tuoi volontari? Perché sono coinvolti? In che modo il coinvolgimento cambia la loro vita quotidiana?
- **Economico:** esamina l'effetto del processo e delle attività del Living Lab sul lato economico per gli stakeholder coinvolti. Di solito misura i cambiamenti nel fatturato aziendale, nei profitti aziendali, nei salari personali e forse anche nella creazione di posti di lavoro attraverso il tuo progetto.
- **Organizzativo:** esamina i potenziali cambiamenti interni all'interno delle organizzazioni coinvolte nei Living Lab. Ciò include cambiamenti nella strategia organizzativa, la creazione di nuovi flussi di lavoro o ruoli per supportare il processo dei Living Lab e adattamenti nelle strutture interne. Valuta anche i cambiamenti nella governance e nella trasformazione organizzativa, come l'emergere di nuovi spazi decisionali, strutture collaborative o processi partecipativi che riflettono l'influenza dell'approccio dei Living Lab.
- **Ambientale:** tiene conto dei valori ambientali delle azioni svolte nell'ambito dei Living Lab e comprende il loro impatto sull'ambiente, che si tratti di riciclare, riparare o riutilizzare risorse, partecipare a economie circolari, ridurre il consumo di energia o acqua, o anche sensibilizzare sui cambiamenti ambientali nel tuo contesto.



**Consiglio!**

Fai un brainstorming su alcuni obiettivi partendo dalle basi, come il numero di partecipanti, i dati demografici del tuo pubblico, fino a obiettivi più complessi, come ad esempio l'obiettivo del tuo Living Lab di aumentare il senso di appartenenza di una persona.

Se ritieni che manchi un'area di impatto, sentiti libero di aggiungerla alla tua valutazione. Allo stesso modo, se un'area di impatto non si adatta bene al tuo lab, va bene ometterla. Gli impatti che scegli di valutare dovrebbero essere adattati all'ambito del tuo progetto: non esistono KPI universali che funzionino per tutti. Quando hai i tuoi KPI è il momento di pensare a come li misurerai. Di seguito sono riportate alcune idee per domande di indagine da porre ai tuoi stakeholder o osservazioni che puoi fare sul tuo Living Lab. Ecco una tabella che potresti trovare utile per assisterti in questo esercizio:

**QUAL È LA TUA PROPOSTA DI VALORE SOCIALE?**

**QUALI SONO GLI OBIETTIVI PRINCIPALI DEL TUO PROGETTO?**

AREE DI IMPATTO SUGGERITE DA RECHARGE (SCEGLIERE UNA O PIÙ OPZIONI DALLA LISTA)	QUALI SONO LE ATTIVITÀ DA VALUTARE IN RELAZIONE A CIASCUN OBIETTIVO?	COME SI MISURA LA PERFORMANCE DI CIASCUNA DELLE ATTIVITÀ?	QUALI SONO I KPI PER CIASCUNA DELLE ATTIVITÀ?	COME RACCOGLIERAI I DATI NECESSARI ALLA VALUTAZIONE?	QUANDO SARANNO RACCOLTI QUESTI DATI NEL CORSO DEL PROCESSO?
SOCIALE					
AMBIENTALE					
ORGANIZZATIVA					
ECONOMICA					

**Consiglio!**

Ricordati che avrai bisogno di almeno due momenti di misurazione, per poter valutare il cambiamento

**ESEMPIO: I SEGUENTI KPI CHIAVE SONO STATI DEFINITI IN COLLABORAZIONE DAL LIVING LAB DI HUNT E DAI SUOI STAKEHOLDER PER VALUTARE L'IMPATTO**

OBIETTIVI DI PROGETTO	AREE DI IMPATTO SUGGERITE DA RECHARGE (SCEGLIERE UNA O PIÙ OPZIONI DALLA LISTA)	QUALI SONO LE ATTIVITÀ DA VALUTARE IN RELAZIONE A CIASCUN OBIETTIVO?	COME SI MISURA LA PERFORMANCE DI CIASCUNA DELLE ATTIVITÀ?	QUALI SONO I KPI PER CIASCUNA DELLE ATTIVITÀ?	COME RACCOGLIERAI I DATI NECESSARI ALLA VALUTAZIONE?	QUANDO SARANNO RACCOLTI QUESTI DATI NEL CORSO DEL PROCESSO?
Comunità Locali recuperano le abilità legate al patrimonio e il senso di appartenenza al museo.	SOCIALE	Workshop di intreccio di salici con la comunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di partecipanti ai workshop</li> <li>Numero di partecipanti ai workshop, che hanno acquisito una nuova abilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 partecipanti ai workshop di tessitura della comunità</li> <li>10 partecipanti che dichiarano di aver appreso una nuova abilità</li> <li>5 partecipanti che dichiarano di voler continuare a tessere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conteggio del numero di workshop realizzati.</li> <li>Percentuale di workshop completati rispetto al totale.</li> <li>Conteggio del numero di partecipanti.</li> <li>Conteggio delle abilità apprese.</li> </ul>	All'inizio del workshop vs alla fine.
Il museo è visto come un'organizzazione che contribuisce attivamente a migliorare le condizioni ambientali locali.	AMBIENTALE	Workshop di alimentazione degli uccelli, creazione di rifugi, e campagna sui social media	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di persone che si impegnano con la campagna sui social media</li> <li>Numero di rifugi creati e posizionati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 rifugi per uccelli creati attraverso workshop di tessitura.</li> <li>10 dei 20 rifugi esposti al Museo Hunt con una scultura o un altro elemento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conteggio del numero di rifugi creati in un anno.</li> <li>Numero di utenti che si sono impegnati con la campagna sui social media.</li> </ul>	Confrontando i numeri all'inizio del progetto con quelli alla fine.
La reputazione del Museo Hunt come organizzazione innovativa e inclusiva è rafforzata.	ORGANIZZATIVA	Piantare dei salici in giardino	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di piantine di salice piantate.</li> <li>Numero di individui o gruppi che lavorano nel giardino del salice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 acro di terreno deve essere riempito.</li> <li>10% di partecipanti hanno espresso il desiderio di lavorare nel giardino del salice.</li> <li>5 partecipanti hanno espresso il desiderio di voler collaborare con l'Museo Hunt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conteggio del numero di individui che lavorano nel giardino del salice.</li> <li>Conteggio del numero di individui che hanno espresso il desiderio di lavorare nel giardino del salice.</li> </ul>	Confrontando i numeri all'inizio del progetto con quelli alla fine.
Le ore dedicate alla Responsabilità Sociale d'Impresa contribuiscono direttamente a un progetto del museo, migliorando al contempo il benessere della forza lavoro, della comunità locale e dell'ambiente.	ECONOMICA	Piantagione di salici, sculture, creazione di posti di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 workshop di intreccio del Living Lab saranno gestiti in due sedi (Museo Hunt e una sede partner).</li> <li>Il Living Lab di Hunt genererà più di 20.000 sterline entro il 2025.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 strutture di intreccio dei salici in County Meath.</li> <li>Il Living Lab di Hunt raggiungerà il 70% degli obiettivi di finanziamento entro il 2025.</li> <li>Il Living Lab di Hunt genererà più di 20.000 sterline di entrate entro il 2025.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conteggio del numero di strutture di intreccio dei salici create.</li> <li>Conteggio del numero di entrate generate dal Living Lab di Hunt.</li> <li>Conteggio del numero di sculture in piazza.</li> </ul>	Confrontando i numeri all'inizio del progetto con quelli alla fine.

## MISURARE L'IMPATTO SOCIALE: DOMANDE DI INDAGINE PER GLI STAKEHOLDER

DOMANDA	TIPO DI RISPOSTA
In che modo la tua partecipazione al Living Lab ha cambiato il tuo senso di appartenenza alla tua comunità?	Scala Likert: 1 = Nessun cambiamento, 5 = Aumento significativo
Hai formato nuove connessioni sociali attraverso il Living Lab? Hai formato nuove connessioni sociali attraverso il Living Lab?	Si/No; Se sì, descrivi come.
Consigliaresti la partecipazione al Living Lab ad altri?	Perché sì o perché no?
Hai notato cambiamenti positivi nella collaborazione comunitaria da quando è iniziato il Living Lab?	Si/No

### OSSERVAZIONI E METRICHE

- Numero di volontari attivi e frequenza della loro partecipazione.
- Cambiamenti nei livelli di partecipazione agli eventi comunitari nel tempo.
- Coinvolgimento sui social media o conversazioni sul Living Lab.

## MISURARE L'IMPATTO ECONOMICO: DOMANDE DI INDAGINE PER LA TUA ORGANIZZAZIONE

DOMANDA	TIPO DI RISPOSTA
Il Living Lab ti ha procurato nuove opportunità di finanziamento, sovvenzioni o investimenti?	Si/No
Gli stakeholder hanno acquisito nuove competenze che potrebbero migliorare la loro occupabilità o stabilità economica?	Si/No; Se sì, descrivi come.
Come è cambiata la situazione finanziaria dell'organizzazione dall'avvio del Living Lab?	Risposta aperta
Hai notato cambiamenti positivi nel benessere del personale o degli stakeholder?	Si/No; Se sì, descrivi come.

### OSSERVAZIONI E METRICHE

- Cambiamenti nelle entrate per le imprese locali che partecipano al Living Lab.
- Numero di nuovi posti di lavoro/competenze creati come risultato del Living Lab.
- Segnalazioni di nuovi supporti finanziari o investimenti collegati alle iniziative del Living Lab.
- Nuove partnership commerciali create attraverso il Living Lab.

## MISURARE L'IMPATTO ORGANIZZATIVO: DOMANDE DI INDAGINE PER LA TUA ORGANIZZAZIONE

DOMANDA	TIPO DI RISPOSTA
Ci sono stati cambiamenti di strategia e obiettivi nella tua organizzazione, legati al Living Lab?	Si/No; Se sì, descrivi come.
Il Living Lab ha influenzato il modo in cui la tua organizzazione collabora con gli stakeholder esterni?	Si/No; Se sì, descrivi come.
Sono stati creati nuovi ruoli o team all'interno della tua organizzazione per supportare le iniziative del Living Lab?	Si/No; Se sì, descrivi come.
La tua organizzazione ha sviluppato nuove politiche o linee guida in relazione al Living Lab?	Si/No; Se sì, descrivi come.
I flussi di lavoro interni sono cambiati in relazione alla partecipazione al Living Lab?	Si/No; Se sì, descrivi come.

### OSSERVAZIONI E METRICHE

- Istituzione di nuove collaborazioni o partnership risultanti dal Living Lab.
- Nuovi finanziamenti o risorse allocate all'interno delle organizzazioni per supportare il lavoro del Living Lab.
- Cambiamento o nuovi ruoli per i team all'interno dell'organizzazione.



Come ulteriore supporto, questa visualizzazione grafica cattura la sessione di Fatima Espinosa-Casero alla RECHARGE Academy, sullo sviluppo degli indicatori chiave di performance.

Illustrazione: Magda Rysuje

## MISURARE L'IMPATTO AMBIENTALE: DOMANDE DI INDAGINE PER LA TUA ORGANIZZAZIONE

DOMANDA	TIPO DI RISPOSTA
Il Living Lab ha contribuito a creare una maggiore consapevolezza ambientale nella tua comunità?	Si/No; Se sì, descrivi come.
Le imprese o organizzazioni locali hanno adottato pratiche più sostenibili grazie al Living Lab?	Si/No; Se sì, descrivi come.
La tua organizzazione ha cambiato comportamenti legati alla sostenibilità in relazione al Living Lab?	Si/No; Se sì, descrivi come.
Quale delle seguenti azioni sono state intraprese dalla tua organizzazione, a seguito del processo di Living Lab?	Seleziona tutte le opzioni applicabili: Riciclaggio, Riduzione del consumo energetico, Riduzione del consumo idrico, Partecipazione all'economia circolare, Riciclo creativo o riciclo di risorse, Riparare invece di scartare, Altro
Queste azioni sono state mantenute nel tempo?	Si/No; Se sì, descrivi come.

### OSSERVAZIONI E METRICHE

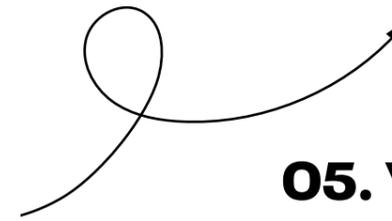
- Quantità di risorse o rifiuti riciclati o riutilizzati
- Numero di pratiche sostenibili adottate da partecipanti e organizzazioni
- Discussioni pubbliche o politiche avviate in relazione alle azioni ambientali del Living Lab

Una volta che avrete concordato con gli stakeholder i KPI per il vostro progetto, create un programma per quando raccogliere i dati e scegliete i metodi che userete per farlo (ad esempio, sondaggi, interviste, analisi, ecc.). È consigliabile lasciare del tempo tra una valutazione e l'altra per permettere che il cambiamento avvenga, ma è anche necessario che il piano sia realistico e rientri nelle tempistiche del progetto. La pianificazione è fondamentale.



## PRIMA DI PASSARE AL PASSAGGIO SUCCESSIVO, CONTROLLA SE HAI FATTO QUANTO SEGUE:

- Concordare con quale frequenza vi incontrerete, piattaforme e strumenti
- Creare Indicatori Chiave di Prestazione misurabili e pianificare quando e come raccogliere i dati



## 05. VALUTARE I RISULTATI DEL LIVING LAB RISPETTO A INDICATORI CHIAVE DI PRESTAZIONE (KPI)

Congratulazioni per aver completato il tuo progetto! Il passaggio finale è valutarne l'impatto e i risultati insieme ai tuoi stakeholder e al team di progetto.

### RIFLESSIONE CRITICA

Il progetto è veramente completo? Hai raggiunto i tuoi obiettivi? Quali aspetti sono mancati o potrebbero essere migliorati? Queste domande sono fondamentali per una valutazione post-progetto. Questa riflessione critica non solo aiuta a determinare se il progetto è stato completato con successo, ma identifica anche le aree di miglioramento e crescita per le iniziative future. La valutazione è una componente essenziale del ciclo di vita della gestione dei progetti, offrendo intuizioni che possono guidare il successo futuro.

Mentre rifletti sul progetto, considera i seguenti aspetti per garantire una revisione completa:

- **Reportistica e documentazione:** Tutto è stato documentato correttamente? Quali risorse, decisioni e processi devono essere presi in considerazione per misurare meglio i tuoi risultati e il tuo impatto?
- **Coinvolgimento degli stakeholder:** Gli stakeholder sono stati coinvolti efficacemente durante tutto il progetto? Come si può migliorare il coinvolgimento nei progetti futuri?
- **Allocazione delle risorse:** Hai allocato le risorse in modo efficiente? Ci sono state lacune o sovrallocazioni che hanno influenzato il successo del progetto?

Valuta la possibilità di programmare revisioni post-progetto con gli stakeholder chiave e i membri del team. Queste potrebbero essere opportunità per discutere apertamente i punti di forza e le aree di miglioramento del progetto. Raccogli feedback, in particolare sulle sfide affrontate, sui successi raggiunti e sui suggerimenti per il futuro.

### STRATEGIE PER LA RIFLESSIONE CRITICA

- **Analisi SWOT:** Valuta i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), opportunità (Opportunities) e minacce (Threats) del progetto per ottenere un quadro chiaro di dove eccelle e dove potrebbe migliorare.
- **Sessione "Lessons Learned":** Porta a riflettere sia sui successi che sulle sfide. Documenta le intuizioni chiave per sviluppi futuri.
- **Risultati vs. output:** Valuta gli output tangibili prodotti dal progetto, che potrebbero includere compiti completati, beni o servizi. Confrontali con i tuoi criteri progettati inizialmente (ad es. KPI) per valutare l'effettiva qualità e la completezza.

## VALUTARE RISULTATI E OUTPUT

In questa fase finale, è necessario valutare i risultati tangibili e gli impatti del progetto ad ampio spettro.

1. **Output (risultati nel breve termine):** Misura i risultati concreti rispetto ai criteri predeterminati per valutarne il successo. Confronta i risultati effettivi con quelli attesi, identificando le variazioni e comprendendone le cause.
2. **Outcome (risultati nel medio-lungo termine):** I risultati a lungo termine ("outcome") sono gli impatti più ampi che vanno oltre i risultati immediati ("output"). Questi possono includere cambiamenti sociali, ambientali o economici. Quando li valuti, assicurati che siano allineati con gli obiettivi iniziali del tuo progetto e che forniscano contributi positivi alla missione generale.
3. **Conseguenze non intenzionali:** A volte i progetti producono risultati inattesi, sia positivi che negativi. Rifletti su questi per ottenere una comprensione completa dell'impatto del progetto.

## ANALIZZARE E INTERPRETARE I TUOI KPI

I tuoi Indicatori Chiave di Prestazione (KPI) forniscono una base quantitativa e qualitativa per valutare il successo del tuo progetto. Dopo aver raccolto dati durante tutto il progetto, analizza e interpreta queste informazioni per comprendere l'impatto in maniera completa.

## COSTRUIRE UNA NARRAZIONE

Una volta analizzati i dati, puoi creare una narrativa avvincente sull'impatto del tuo progetto. Combina i risultati quantitativi con le esperienze qualitative per costruire una storia ricca e olistica. Questo approccio non solo dimostra il successo del tuo progetto, ma aiuta anche a comunicare il suo valore più ampio agli stakeholder e al pubblico. Una risorsa eccellente per questo è l'**Impact Playbook di Europeana**.

Riflettendo in modo critico sul tuo progetto, aprirai la strada a futuri miglioramenti e continuerai ad evolvere come project manager, garantendo un successo duraturo nelle tue future iniziative.

### ESEMPIO

Ecco un esempio di due incontri tenuti dal RECHARGE Next Living Lab e dalla Serfenta Association, un'ONG con sede in Polonia, per valutare i risultati del loro progetto Living Lab: *Hi! Heritage Impact*.

**Incontro 1:** Primo riassunto del progetto RECHARGE Next LL – Esperienze, sfide, progressi, tempistiche e direzioni future

**Sintesi dell'incontro:** Questo incontro è servito a riassumere il progetto RECHARGE Next Living Lab. Il team ha riflettuto sulle proprie esperienze con la metodologia del Living Lab, ha identificato le sfide emergenti e ha esaminato i progressi compiuti in relazione alle tempistiche del progetto. Le discussioni si sono concentrate anche su potenziali strategie promozionali e attività economiche che avrebbero potuto essere perseguite dal team di esperti Hi! Heritage Impact. Sono stati assegnati ruoli nelle aree di coordinamento, promozione e costruzione di partnership. Il team ha concordato di avviare ampi sforzi di sensibilizzazione per aumentare la consapevolezza dell'iniziativa Hi! Heritage Impact presso un vasto pubblico.

**Incontro 2:** Valutazione finale e riassunto del progetto RECHARGE – Coinvolgimento dei clienti e pianificazione futura

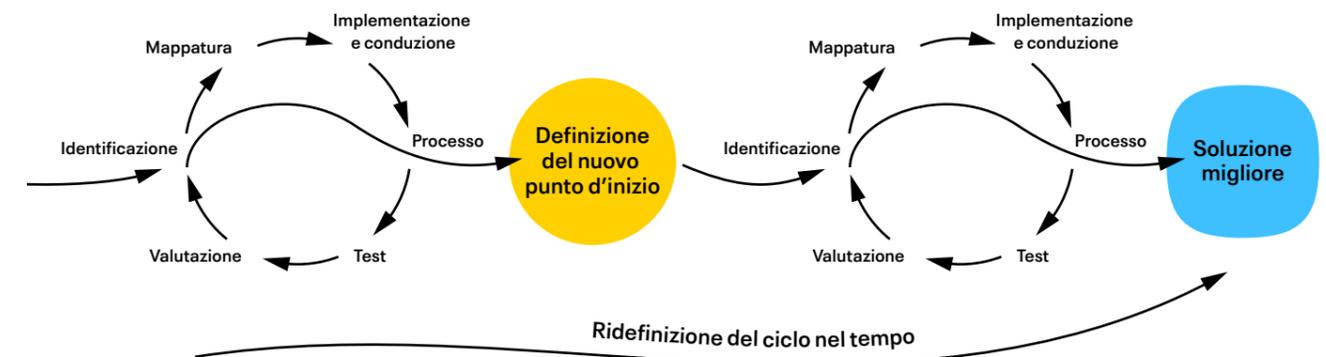
**Sintesi dell'incontro:** Questo incontro conclusivo si è focalizzato sulla valutazione dei risultati complessivi e dell'impatto del progetto RECHARGE. Il team ha valutato le strategie per coinvolgere potenziali clienti con i risultati del progetto e ha chiarito la distribuzione dei compiti rimanenti relativi alla finalizzazione e alla divulgazione del progetto. La Serfenta Association ha inoltre concordato di esplorare opportunità per assicurarsi finanziamenti esterni al fine di sviluppare ulteriormente il progetto Hi! Heritage Impact.

## ITERAZIONE

L'analisi dei dati relativi agli indicatori chiave di prestazione (KPI) e dei feedback raccolti non solo consente di valutare il processo del Living Lab e il successo dei risultati, ma costituisce anche la premessa per progettare possibili nuovi cicli del Living Lab. Ogni fase di progettazione, sperimentazione e valutazione fornisce così input preziosi per un processo continuo di miglioramento volto a costruire soluzioni efficaci.

L'iterazione non è obbligatoria né limitata a fasi specifiche, ma è un processo fondamentale per adattare progressivamente una soluzione alla complessità dei contesti reali e alla loro evoluzione costante. Un punto chiave nella progettazione di un nuovo ciclo del Living Lab è stabilire una strategia basata sull'ascolto attivo degli stakeholder, degli utenti finali e del team, analizzando le esperienze e interpretando criticamente i risultati ottenuti.

Il momento migliore per avviare un nuovo ciclo si presenta quando si sono identificati aspetti critici non risolti, sono state rilevate opportunità non affrontabili nel processo precedente.



In termini pratici, il punto di partenza per un nuovo ciclo del Living Lab potrebbe essere:

- Esigenze o aspettative insoddisfatte emerse dai feedback degli stakeholder
- Problemi tecnici critici
- Opportunità di miglioramento emerse dall'osservazione del team di progetto
- Cambiamenti di contesto (es. normativi, sociali, economici...)
- Idee emerse durante la co-ideazione e/o co-creazione non integrabili nella soluzione iniziale

L'avvio di un nuovo ciclo implica una ridefinizione degli obiettivi e un riassetto coerente degli elementi coinvolti. Anche all'inizio di un nuovo ciclo, la creazione della Canvas dei Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale è cruciale non solo per visualizzare la coerenza tra nuove sfide, nuovo processo e risorse disponibili, ma anche per creare una "visione" dello sviluppo futuro che incorpori quanto appreso durante il primo ciclo del Living Lab.

## CICLI DI APPRENDIMENTO

ITERAZIONE NEL PROCESSO DEI LIVING LAB

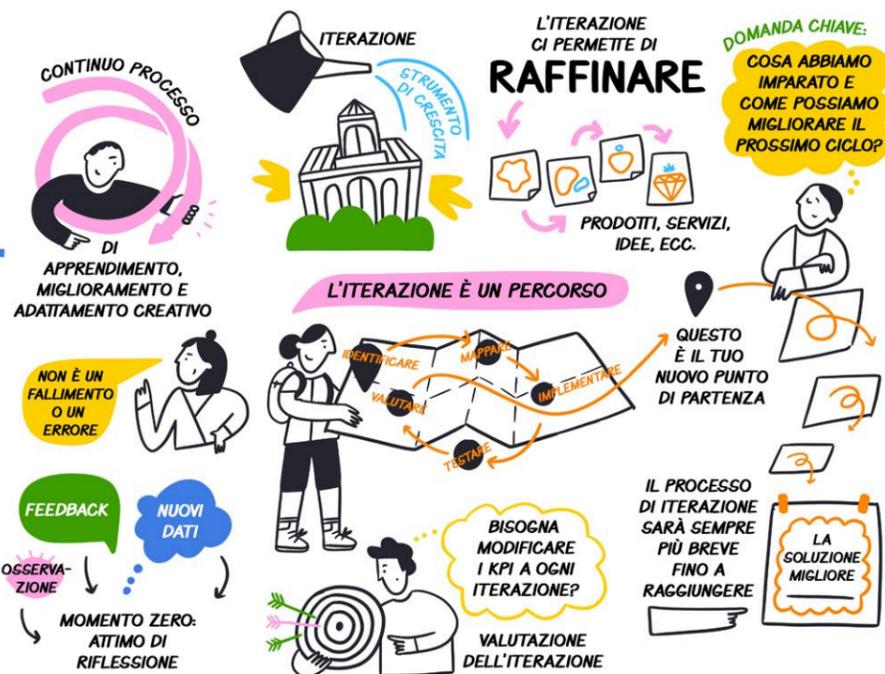


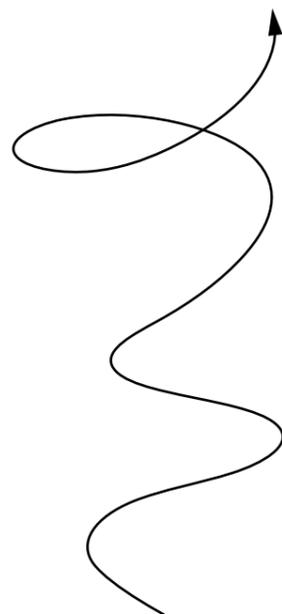
Illustrazione: Magda Rysujie

Spunti dalla RECHARGE Academy

Questa visualizzazione grafica della RECHARGE Academy illustra le riflessioni di Camilla Marini sul percorso di iterazione.

### PRIMA DI PASSARE AL PASSAGGIO SUCCESSIVO, CONTROLLA SE HAI FATTO QUANTO SEGUE:

- Mappare i possibili punti critici che richiedono un nuovo ciclo e identificare la fase a cui si riferiscono (es. ideazione, creazione, valutazione)
- Rivedere gli obiettivi di progetto e/o ridefinirne di nuovi
- Riesaminare i KPI e valutare se devono essere riadattati rispetto ai nuovi obiettivi
- Ricompilare la tabella dei Modelli di Business Partecipativo per il Patrimonio Culturale
- Creare un nuovo piano d'azione basato sulla fase identificata e sui nuovi obiettivi



## TOOLBOX PER I LIVING LAB

### APPROCCI ED ESERCIZI PARTECIPATIVI PER IMPLEMENTARE IL TUO PROGETTO DI LIVING LAB

Nel contesto di RECHARGE, "approcci partecipativi" si riferiscono a un insieme di metodi, strategie e principi che coinvolgono attivamente gli stakeholder rilevanti nei processi di pianificazione, decision making, implementazione e valutazione del progetto. Questi approcci sottolineano l'importanza dell'inclusività, della collaborazione e della responsabilizzazione, con l'obiettivo di garantire che tutti gli stakeholder abbiano voce in capitolo, contribuiscano con le loro conoscenze e prospettive e sentano un senso di appartenenza e responsabilità nei confronti del progetto.

Intraprendendo un percorso di iniziative inclusive e collaborative, gli esercizi partecipativi si pongono come il fondamento di un coinvolgimento significativo all'interno del progetto RECHARGE. Questo insieme di esercizi campione racchiude alcune delle metodologie, strategie e principi che coinvolgono attivamente gli stakeholder nel dare forma alla traiettoria del progetto.

Le attività descritte in questa sezione rientrano nelle seguenti categorie:

- **Esplorative:** le attività esplorative sono focalizzate sulla comprensione del problema o della sfida che il progetto affronterà. Ciò può includere brainstorming, ricerca, analisi ed esplorazione per ottenere approfondimenti sul contesto, sulle esigenze dei vari partecipanti e su eventuali vincoli.
- **Generative:** le attività generative utilizzano le intuizioni ottenute attraverso l'esplorazione e l'osservazione per generare un'ampia gamma di idee creative e potenziali soluzioni. Si tratta di ideare e concettualizzare diverse soluzioni e possibilità di progetto.
- **Valutative:** le attività valutative possono essere orientate a testare e perfezionare prodotti, attività o concetti. L'obiettivo è raccogliere feedback, valutare l'efficacia del design e prendere decisioni informate per i miglioramenti.



# COME DIVERTIRSI INNOVANDO

SENZA PERDERE  
DI VISTA  
I TUOI VALORI



Spunti dalla RECHARGE Academy

Questa visualizzazione grafica è tratta dal discorso di apertura di Simon Tanner alla RECHARGE Academy. Mentre esplori gli strumenti del manuale, ricorda: l'innovazione può (e dovrebbe) essere divertente.

Illustrazione: Magda Rysujie

CHI PARTECIPA A  
INTRATTENIMENTO  
DI TIPO IMMERSIVO  
HA PIÙ PROBABILITÀ DI  
VISITARE IL MUSEO  
IN SEGUITO

LA  
VERA  
ARTE  
STIMOLA IL  
CERVELLO PIÙ  
DELLE COPIE

AUTENTICITÀ

AI  
È  
CREATIVA?

INNOVAZIONE  
PARTECIPATA  
STIMOLA  
CURIOSITÀ  
E  
APPRENDIMENTO

ESPERIENZA  
PERSONALE,  
MIMETISMO,  
HYPE

NON RINCORRERE  
QUELLO CHE ALTRI  
HANNO FATTO.

CAPISCI DI COSA  
TU HAI BISOGNO

E COSA  
FUNZIONA  
PER TE

SEMPLICE  
E FELICE

COMPRENDI  
LE MOTIVAZIONI  
DELLE PERSONE

GIRA LA DOMANDA

INTRATTENERE  
ALL'INIZIO,  
PER ARRIVARE POI A  
UN COINVOLGIMENTO  
SIGNIFICATIVO E UNA  
STIMOLAZIONE DELLA  
CURIOSITÀ

INNOVAZIONE

CHE TIPO DI  
INNOVAZIONE  
POTREBBE  
FUNZIONARE  
PER TE

OPPORTUNITÀ DI  
BUSINESS  
NUOVI CANALI  
NUOVO  
PUBBLICO,  
ECC.

## WORLD CAFÉ

TEMPO	DIMENSIONE DEL GRUPPO	TIPO DI ATTIVITÀ	MATERIALI
60-120 min	10+	Generativo	Flip chart, pennarelli, post-it

### PANORAMICA

Il World Café è un'attività di workshop con una storia di vent'anni, progettata per promuovere conversazioni tematiche coinvolgenti tra i partecipanti, per esplorare i sentimenti generali delle persone riguardo a determinate idee e temi o per ottenere feedback. Questo metodo, ideato da Juanita Brown, è sia semplice che influente, e consente discussioni significative guidate interamente dai partecipanti e dagli argomenti che per loro hanno importanza. I facilitatori creano un ambiente simile a un caffè e offrono linee guida semplici. Successivamente, i partecipanti si organizzano autonomamente per approfondire una serie curata di argomenti o domande pertinenti per la discussione.

### IMPLEMENTAZIONE

1. Allestisci tavoli piccoli in stile caffetteria nelle stanze e fai sedere 4 o 5 partecipanti a ciascuno. Questi sono i tuoi 'gruppi di conversazione'.
2. Il facilitatore spiega quindi al gruppo che ci saranno 3 round di conversazione, ciascuno della durata di circa 20-30 minuti.
3. Vengono discusse domande o problemi che sono veramente importanti per il vostro lavoro, la vostra vita o la vostra comunità, mentre altri gruppi esplorano domande simili ai tavoli vicini.
4. Il facilitatore incoraggia i membri del tavolo a scrivere, scarabocchiare e disegnare le idee chiave sulle tovaglie di carta o a annotare le idee chiave su grandi cartoncini o tovaglette al centro del gruppo.
5. Dopo aver completato il 1° round di conversazione, il facilitatore chiede a ogni tavolo di scegliere un 'padrone di casa' che rimane al tavolo mentre gli altri si spostano in tavoli diversi. (Puoi anche assegnare i padroni di casa fin dall'inizio; possono essere co-facilitatori nella tua organizzazione. Questa non è una regola ferrea per la gestione dell'attività.)
6. I viaggiatori ora si alzano dal tavolo e si spostano in un altro. Possono andare a qualsiasi tavolo preferiscano, portando con sé idee chiave, temi e domande dal loro vecchio tavolo nelle loro nuove conversazioni.
7. Il facilitatore chiede ai padroni di casa di dare il benvenuto ai loro nuovi ospiti e di condividere brevemente le idee principali, i temi e le domande della conversazione iniziale (massimo 2 minuti). Incoraggia gli ospiti a collegare e connettere le idee provenienti dalle loro precedenti conversazioni al tavolo, ascoltando attentamente e costruendo sui contributi reciproci.
8. Alla fine del 2° round, tutti i tavoli e le conversazioni saranno stati "impollinati" con le intuizioni delle conversazioni precedenti.
9. Nel 3° round di conversazione, le persone possono tornare ai loro tavoli di origine per sintetizzare le loro scoperte, oppure possono continuare verso nuovi tavoli, lasciando lo stesso o un nuovo padrone di casa al tavolo.
10. Un passaggio opzionale è che il facilitatore ponga una nuova domanda che aiuti ad approfondire l'esplorazione per il 3° round di conversazione.
11. Dopo il 3° round di conversazione, avvia un periodo di condivisione delle scoperte e delle intuizioni in una conversazione di gruppo.
12. Assicurati che qualcuno prenda nota su un blocco per appunti a fogli mobili di questa conversazione plenaria in modo da catturare eventuali modelli, conoscenze e azioni che emergono.

## DA CONSIDERARE NELLA PROGETTAZIONE DELLA TUA ATTIVITÀ

### DEFINISCI I TUOI OBIETTIVI

Il tuo obiettivo è sviluppare diverse idee? Coinvolgi una prospettiva più diversificata. Ottieni feedback sfumati attraverso le conversazioni tra i partecipanti. Questa attività è un'ottima opportunità per le persone di conversare, ma definire i tuoi obiettivi può aiutarti a capire come ottenere i migliori risultati possibili. Per esempio, puoi:

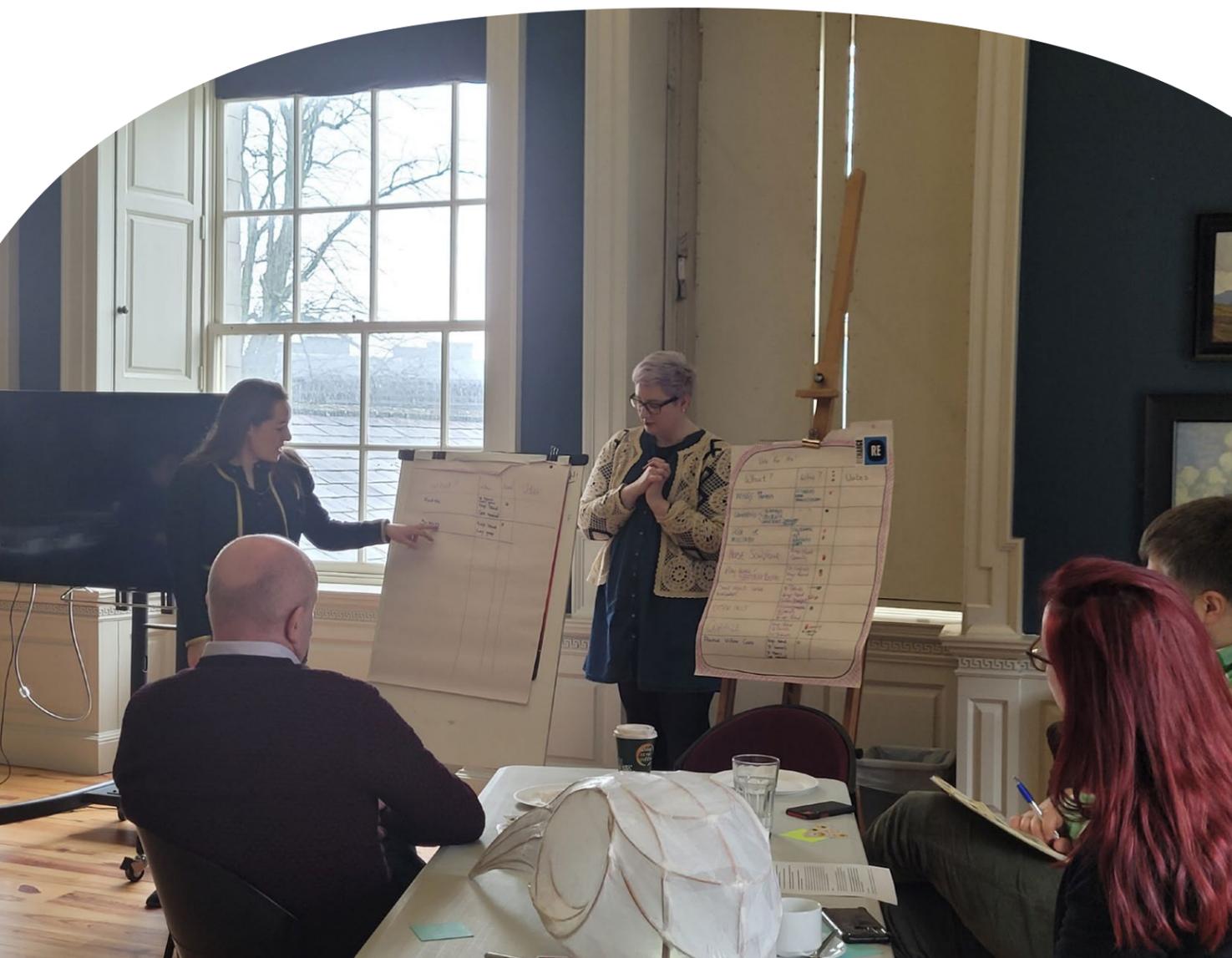
- Nelle istruzioni, includere la richiesta di tre grandi idee da ogni gruppo a ogni tavolo.
- Chiedere ai partecipanti di inquadrare le loro risposte nell'ambito del loro lavoro o della loro esperienza per inquadrare le risposte attraverso prospettive specifiche.

### RUOLI

I padroni di casa possono supportare un gruppo che segue diligentemente una linea di conversazione specifica, il che potrebbe essere più facile se rimanessero a un unico tavolo per tutta la sessione.

Per le sessioni di condivisione, chiedi ai partecipanti all'inizio della sessione di condividere i loro risultati e potresti voler assegnare ruoli come:

- Chi prende appunti
- Chi presenta
- Chi tiene i tempi



## SCENARI "WHAT IF" (COSA ACCADREBBE SE)

TEMPO	DIMENSIONE DEL GRUPPO	TIPO DI ATTIVITÀ	MATERIALI
40-60 minuti	3+	Generativo	Carte stampate, post-it, penne/pennarelli, Carte degli Scenari "What If"

### PANORAMICA

In questa attività, i partecipanti inizieranno identificando un problema o uno scenario specifico con cui stanno attualmente affrontando o che devono risolvere. Una volta individuata la sfida, useranno una serie di carte come strumento creativo per fare brainstorming e ideare potenziali soluzioni, strategie o azioni. Le carte fungono da risorsa per ispirare nuove idee e approcci. I partecipanti creeranno poi scenari del tipo "e se" utilizzando la seguente struttura: "E se potessi [inserisci attività/azione] con [strumento] per [inserisci impatto]". Questo esercizio è progettato per aiutarli a esplorare soluzioni innovative e strategie attuabili per affrontare le loro sfide tenendo a mente le risorse e gli strumenti di RECHARGE.

### IMPLEMENTAZIONE

1. I partecipanti dovrebbero essere divisi in gruppi.
2. Ciascun gruppo dovrebbe sviluppare una dichiarazione del problema che descriva una sfida attuale o passata nella loro organizzazione o lavoro. Questo potrebbe includere:
  - Un'attività esistente basata su un modello di business che necessita di aggiornamento.
  - Sforzi per rafforzare un'iniziativa attuale coinvolgendo stakeholder aggiuntivi.
  - Un'idea per un nuovo servizio (ad es., un negozio di regali online o un programma educativo) che richiede un modello di business sostenibile.
  - Un'area di impatto definita (ad es., supportare meglio gli artisti locali) con un'esplorazione in corso su come realizzarla.
3. Scrivere una dichiarazione del problema può essere semplice come una singola frase che descrive una sfida. Può anche essere più dettagliata, includendo i seguenti elementi:
  - **Gap:** La sfida, il problema o il punto critico che attualmente affronti.
  - **Orientamento:** Quando e dove si verifica il problema e la tendenza che segue o crea.
  - **Impatto:** Le conseguenze del problema, misurate in costo, tempo, qualità, ambiente o esperienza personale.
  - **Importanza:** Perché questo problema è importante per la tua organizzazione e le persone che servi.
  - I partecipanti sono incoraggiati ad essere flessibili nell'identificare i problemi e nel formulare le loro dichiarazioni del problema.
4. Ideare soluzioni utilizzando le carte RECHARGE per esplorare possibilità all'interno dei Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale. Usa le carte per ricaricare le tue risorse e sviluppare idee o soluzioni che affrontino la dichiarazione del problema del tuo gruppo. Crea scenari "cosa accadrebbe se" relativi alla tua dichiarazione del problema:
  - Usa carte vuote per immaginare nuove soluzioni oltre le risorse RECHARGE esistenti.
  - Questo incoraggia un pensiero fresco e l'esplorazione di possibilità innovative.

Riflettere sui risultati guidando i partecipanti con un set di domande di riflessione (da fornire separatamente).

- Quali idee hanno generato i partecipanti?
- Quali sono state sorprendenti o perspicaci?
- Quali problemi potrebbero essere risolti utilizzando le risorse RECHARGE?
- Quando hanno dovuto pensare fuori dagli schemi e inventare nuove soluzioni?

L'obiettivo è scoprire nuove prospettive ed espandere il potenziale creativo oltre gli strumenti attuali.

## DA CONSIDERARE NELLA PROGETTAZIONE DELLA TUA ATTIVITÀ

### CHIAREZZA DELLA DICHIARAZIONE DEL PROBLEMA

Assicurati che i partecipanti capiscano come creare una dichiarazione del problema chiara e concisa. Dovrebbe catturare efficacemente la sfida che stanno affrontando. Fornire esempi o modelli può aiutare i partecipanti a formulare i loro problemi in modo più efficace, portando a una fase di ideazione più mirata.

### USO DELLE CARTE RECHARGE

Assicurati che i partecipanti comprendano lo scopo e il potenziale delle carte RECHARGE come strumento per la risoluzione creativa dei problemi. Fornisci indicazioni su come usare le carte per esplorare vari modelli di business partecipativi e risorse. Ricorda loro che possono anche creare le loro soluzioni se necessario, usando carte bianche.

COSA ACCADREBBE SE POTESSI	COSA ACCADREBBE SE POTESSI	COSA ACCADREBBE SE POTESSI
Sviluppare un prodotto o servizio utilizzando la partecipazione dei miei stakeholder	Migliorare come fornisco valore al mio pubblico	Creare un modello di business partecipativo
Impostare un living lab	Aggiungere più valore sociale al mio modello di business	Creare una strategia coerente per collegare il coinvolgimento dei partecipanti e il nostro modello di business
Implementare elementi partecipativi nel piano aziendale della mia istituzione	Esplorare il miglior modello di business partecipativo per la mia organizzazione	Affrontare le sfide collaborando in modo partecipativo con i miei stakeholder

COSA ACCADREBBE SE POTESSI	COSA ACCADREBBE SE POTESSI	COSA ACCADREBBE SE POTESSI
Creare un vocabolario condiviso per definire strategie con il mio team e i partecipanti	Facilitare un workshop di co-ideazione	Sviluppare KPI che affrontino in modo olistico le dimensioni sociale, economica, organizzativa e ambientale
CON	CON	CON
Tabella del Modello di Business Partecipativo	Modelli di business culturali partecipativi	Workshop di Co-ideazione e Co-creazione
CON	CON	CON
Manuale RECHARGE	Glossario RECHARGE	Metodologia del Living Lab
COSÌ CHE	COSÌ CHE	COSÌ CHE
Il coinvolgimento degli stakeholder migliora attraverso processi inclusivi e democratici	Proposte di valore sociale migliorate sono personalizzate sui bisogni della comunità e del patrimonio culturale	Le pratiche aziendali sono sostenibili e favoriscono la vitalità e la resilienza a lungo termine
COSÌ CHE	COSÌ CHE	COSÌ CHE
Gli obiettivi organizzativi si allineano meglio con la preservazione e la promozione del patrimonio culturale	Le strategie organizzative si allineano con metodologie partecipative e di co-creazione	Le istituzioni del patrimonio culturale adottano nuove pratiche innovative
COSÌ CHE		
Si formano relazioni sostenibili con le comunità che beneficiano dell'impatto del modello di business dell'istituzione		

# MAPPA MENTALE PER PREPARARSI ALLA TABELLA DEL MODELLO DI BUSINESS PARTECIPATIVO

TEMPO	DIMENSIONE DEL GRUPPO	TIPO DI ATTIVITÀ	MATERIALI
45-75 minuti	3+	Generativo	Post-it, tabella, pennarelli, grande tabella stampata o cartellone OPPURE lavagna digitale come Figma, MIRO, ecc.

## PANORAMICA

Questa è un'attività aperta ed esplorativa per supportare la tua riflessione prima di compilare la più strutturata tabella del Modello di Business Partecipativo. Questa mappa mentale ti invita a fare liberamente brainstorming, co-creare idee con il tuo team o comunità e far emergere relazioni tra concetti che altrimenti potrebbero essere trascurati.

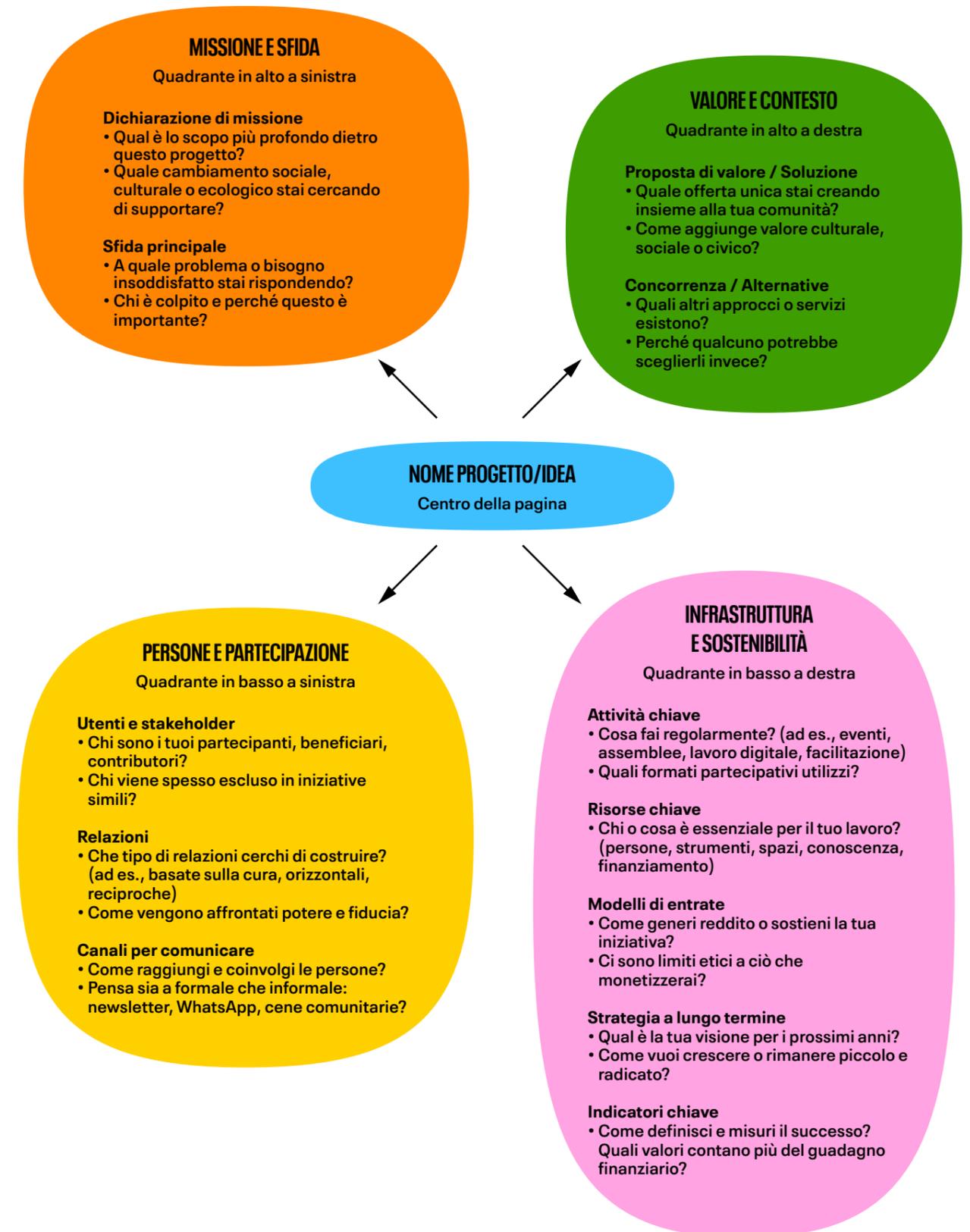
Usa questa attività per tracciare connessioni, identificare tensioni e permettere alle idee di evolversi organicamente. Non si tratta di farlo "giusto" ma di iniziare da un luogo di riflessione, cura e creatività. Usa un grande foglio di carta o una lavagna digitale (ad es., Miro, Figma, Excalidraw) e sentiti libero di lavorare in modo collaborativo.

## IMPLEMENTAZIONE

1. Scrivi il nome del progetto o dell'idea al centro. Questo ancora la tua mappa: tutto il resto si dirama da qui.
2. Crea rami basati sulle varie aree – queste categorie riflettono i campi nella tabella del Modello di Business Partecipativo. Puoi riorganizzarle, combinarle o rinominarle se necessario. Usa ciascuna come spunto per esplorare liberamente.
3. Dedica tempo agli ultimi 15 minuti della sessione per condividere reciprocamente osservazioni, rispondere a domande sui contributi reciproci e quali aspetti sono una priorità e dovrebbero essere mantenuti per la tabella e cosa potrebbe essere buono da tenere a mente.

Vedi la pagina seguente per alcune idee!

## AREE/RAMI SUGGERITI PER LA MAPPA MENTALE



# GUIDA ALLA FACILITAZIONE: TABELLA DEL MODELLO DI BUSINESS PARTECIPATIVO

TEMPO	DIMENSIONE DEL GRUPPO	TIPO DI ATTIVITÀ	MATERIALI
2-3 ore	3+	Generativo	Post-it, tabella, pennarelli OPPURE lavagna digitale come Figma, MIRO, ecc.

## PANORAMICA

La sessione della tabella del Modello di Business Partecipativo è progettata per supportare i Living Lab e le organizzazioni del patrimonio culturale nell'articolare gli elementi chiave del loro modello di business partecipativo. Radicata nei principi di reciprocità, co-creazione e valore culturale, questa sessione incoraggia i team a riflettere collettivamente su come generano, sostengono e distribuiscono valore, sia economico che sociale, all'interno dei loro contesti specifici.

## IMPLEMENTAZIONE

### PARTECIPANTI

Team centrale del progetto, stakeholder chiave e (ove possibile) partecipanti o collaboratori della comunità.

### MATERIALI

- Tabella stampata o digitale dei Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale
- Pennarelli, note adesive o una lavagna online (ad es. Miro)
- Esempi precompilati (opzionali) per ispirazione

## PROCESSO SUGGERITO

1. Introduzione (15 min)
  - Spiega brevemente lo scopo della tabella dei Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale e cosa la differenzia da una tradizionale tabella del modello di business (ad es. enfasi su reciprocità, coinvolgimento della comunità e valore culturale).
  - Definisci le aspettative: questo è un documento vivente e la tabella può evolversi nel tempo.
2. Panoramica delle Sezioni (10 min)
  - Dai una panoramica delle sezioni della tabella (fai riferimento alla tua versione, ad es. Proposta di Valore, Partner Chiave, Strategia di Partecipazione, Flussi di Entrate, Impatto Sociale, ecc.).
  - Spiega ogni sezione con brevi domande guida (ad es. "Con chi co-creiamo valore?" o "Quali forme di reciprocità mettiamo in atto?").
3. Compilazione Collaborativa (60-90 min)
  - Dividi i partecipanti in piccoli gruppi (se necessario) per lavorare su sezioni specifiche.
  - Incoraggia l'uso di post-it o schede in modo che le idee possano essere spostate o riformulate facilmente.
4. Condivisione in Gruppo e Discussione (30 min)
  - Fai in modo che ogni gruppo condivida brevemente la/e propria/e sezione/i.

- Cerca sovrapposizioni, contraddizioni o parti mancanti.
- Cattura riflessioni in uno spazio condiviso (ad es. lavagna o chat).

5. Affinamento e Prossimi Passi (15 min) – Accordati su quali parti necessitano di follow-up o ulteriore discussione.
  - Incoraggia la documentazione della tabella (foto, versione digitale).
  - Ricorda ai team di rivedere e modificare la tabella nel tempo.

## DA CONSIDERARE NELLA PROGETTAZIONE DELLA TUA ATTIVITÀ

- Enfatizza la co-creazione e la paternità condivisa: cerca di includere quante più voci pensi saranno influenzate dal progetto, anche dall'esterno del team di progetto.
- Sii sensibile alle dinamiche di potere: alcuni partecipanti potrebbero aver bisogno di incoraggiamento per parlare o mettere in discussione le ipotesi.
- Riformula il linguaggio aziendale quando necessario: adatta i termini al contesto del tuo gruppo (ad es. sostituisci "clienti" con "partecipanti" o "membri della comunità").

# FISH BOWL (ACQUARIO)

TEMPO	DIMENSIONE DEL GRUPPO	TIPO DI ATTIVITÀ	MATERIALI
60-120 minuti	6+	Esplorativo	Piattaforma per riunioni video

## PANORAMICA

Un'attività Fishbowl online è un approccio efficace per garantire il coinvolgimento attivo di tutti i partecipanti nella conversazione. Il cuore del Fishbowl risiede nella sua struttura unica: a un gruppo specifico di partecipanti viene chiesto di mantenere attive telecamere e microfoni, creando il caratteristico "acquario" sullo schermo, mentre altri disattivano temporaneamente telecamere e microfoni. In questo ambiente dinamico, quelli all'interno dell'acquario conversano, ponendo domande e condividendo approfondimenti su un argomento selezionato. Contemporaneamente, i partecipanti con telecamere e microfoni disattivati svolgono il ruolo di ascoltatori attenti, favorendo uno scambio equilibrato tra contributori attivi e membri del pubblico coinvolti durante la discussione dell'Acquario.

In una discussione Fishbowl, i partecipanti si alternano nell'essere nell'"acquario". I partecipanti nell'acquario discutono un argomento mentre quelli fuori dall'acquario ascoltano attentamente la loro conversazione. I turni vengono presi finché tutti non sono stati all'interno dell'"acquario" in modo che tutti a turno siano contributori e ascoltatori.

Le discussioni Fishbowl possono essere ottime per facilitare sessioni in cui le persone lavorano tra discipline per vedere le prospettive di ciascun gruppo, come ricercatori, artisti, responsabili politici, ecc.

## IMPLEMENTAZIONE

1. All'inizio della tua attività, spiega in termini semplici come si svolgerà l'attività e ricorda ai partecipanti che se hanno un dubbio o una domanda, devono essere aperti e curiosi. Va bene fare domande semplici. Lavorare con un'ampia gamma di partecipanti può essere lento, sia tra discipline, geografie, ecc. Gran parte del lavoro nel coinvolgere e creare reti avviene attraverso il lavoro con e attraverso, traducendo ciò che sappiamo e chi siamo.

- Ricorda a tutti di essere consapevoli di essere buoni ascoltatori, non tutte le domande potrebbero avere risposte immediate. Questa attività riguarda meno le soluzioni e più l'imparare a lavorare insieme.
- I gruppi di discussione e i round dell'acquario dovrebbero essere predeterminati per far sì che l'attività proceda senza intoppi. Il tempo per ogni gruppo dovrebbe essere determinato dalla dimensione del gruppo. Ad esempio, se ci sono 4 persone in un gruppo, 20 minuti potrebbero essere sufficienti per una discussione in acquario con l'idea che ogni persona abbia 5 minuti di tempo per parlare.
- Consenti abbastanza tempo alla fine per condurre un breve momento per concludere la sessione, in cui i partecipanti possono condividere ciò che hanno imparato, ciò che li ha sorpresi o ciò su cui sono ancora curiosi.

## DA CONSIDERARE NELLA PROGETTAZIONE DELLA TUA ATTIVITÀ

Assicurati, come facilitatore, di dedicare tempo ad aiutare le persone a comprendere le istruzioni tecnologiche, che tu stia utilizzando Zoom, Google Meet o qualsiasi altra piattaforma.

# MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

TEMPO	DIMENSIONE DEL GRUPPO	TIPO DI ATTIVITÀ	MATERIALI
40-60 minuti	3+	Generativo	Post-it, diagramma, pennarelli

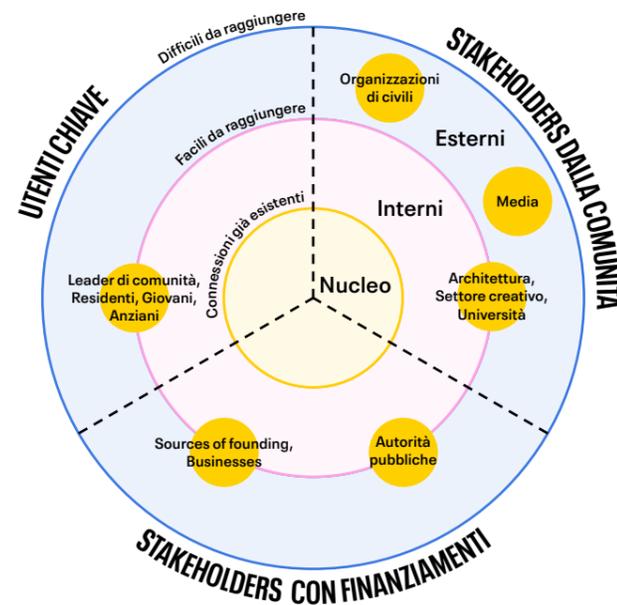
## PANORAMICA

Le mappe degli stakeholder sono un metodo visivo per identificare e consolidare chi sono i principali costituenti di un progetto e preparare il terreno per centrare coloro che hanno maggiori probabilità di beneficiare e essere impattati dal tuo progetto. Il vantaggio principale dell'utilizzo di una mappa degli stakeholder risiede nell'acquisire visibilità sugli individui che influenzano le tue iniziative e comprendere le relazioni tra di loro. Mappando gli stakeholder pertinenti, migliori la tua capacità di interagire con loro in modo efficace e dare priorità allo sviluppo di relazioni con collaboratori chiave all'interno della tua struttura organizzativa.

Le mappe degli stakeholder sono spesso speculative, con il tuo team che fa brainstorming delle persone che potrebbero avere un interesse nel tuo progetto. Pertanto, cerca di essere il più completo possibile e includi tutti coloro che potrebbero beneficiare, che potrebbero essere influenzati negativamente, a coloro che potrebbero detenere risorse chiave o essere fondamentali per connettersi con diversi gruppi e comunità.

Questa mappa degli stakeholder è stata personalizzata con risorse e metodi RECHARGE, evidenziando tipi specifici di stakeholder e come potrebbero interagire con la tua attività, con il tuo prodotto o servizio.

Il processo iniziale può essere tracciato come uno schizzo o utilizzando dei Post-it.



## DEFINIZIONI

**Utenti Chiave:** Sono gli utenti target dei servizi e prodotti della tua organizzazione e idealmente sarebbero co-creatori del tuo programma.

**Stakeholder della Comunità:** Possono essere istituzioni, organizzazioni peer, università o istituzioni governative che possono supportarti e connetterti con i tuoi stakeholder chiave. Con le loro diverse conoscenze, sarebbero in grado di supportare i tuoi programmi e potrebbero essere co-proprietari del tuo progetto.

**Stakeholder con Finanziamenti:** Questi potrebbero essere istituzioni governative, enti finanziatori, imprese private, sia grandi che piccole, o organizzazioni che possono guidare o connetterti a consorzi che potrebbero informare su come reperire risorse per il tuo programma e servizi.

**Nucleo:** Al centro del diagramma, hai i tuoi stakeholder principali. Questo cerchio è piccolo perché vogliamo mettere a fuoco la nostra attenzione. Annota lo/i stakeholder principale/i che sono impattati dal progetto che vuoi condurre o dal problema che vuoi risolvere.

**Interni:** Appena fuori dal nucleo ci sono i tuoi stakeholder interni. Sono coloro che forniranno costantemente input e faranno avanzare il progetto.

**Esterni:** Fuori dagli stakeholder interni, gli stakeholder esterni. Saranno probabilmente coloro che rimarranno aggiornati sul progetto, forniranno feedback quando consultati e supporteranno le attività di disseminazione.

## IMPLEMENTAZIONE

- Spiega l'idea principale dell'attività e una panoramica della sessione. Distribuisci post-it ai partecipanti o spiega come funzionerà il diagramma, a seconda che la sessione sia online o offline.
- Chiedi ai partecipanti di cercare di essere il più esaustivi possibile nel mappare gli stakeholder, specialmente in termini di apertura a lavorare con gruppi o comunità meno rappresentati.
- Dai al gruppo 7-12 minuti per sezione del diagramma a bersaglio.
- Alla fine, potresti chiedere ai partecipanti cosa osservano, ad es. quali sono alcune tendenze chiare sulla lavagna raggruppando risposte simili, quali sono alcune sorprese sulla lavagna e quali strategie di comunicazione potrebbero essere necessarie, sia per gruppi di stakeholder che per la vicinanza che hanno al progetto.

## DA CONSIDERARE NELLA PROGETTAZIONE DELLA TUA ATTIVITÀ

### MODELLI

Esistono vari formati per la mappatura degli stakeholder, ma questo approccio è uno dei più semplici per avviare il processo. Il modello Bersaglio fornisce un riepilogo conciso di tutti gli individui connessi al prodotto, indipendentemente dalla loro importanza. La versione di questa attività condotta nel Living Lab di Prato ha utilizzato un diagramma a bersaglio.

Conduci un'attività di mappatura degli stakeholder per la tua organizzazione interna, organizzazioni peer o finanziatori e la comunità per creare strategie uniche per ogni categoria di stakeholder che la tua organizzazione ha. Che tu abbia molte informazioni o no, questo metodo serve come utile punto di partenza per modellare la conversazione. Le modifiche possono sempre essere apportate in seguito man mano che scopri ulteriori approfondimenti attraverso la tua ricerca.

# DALLA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER ALLA GESTIONE (PARTE 2)

TEMPO	DIMENSIONE DEL GRUPPO	TIPO DI ATTIVITÀ	MATERIALI
40-60 minuti	3+	Generativo	Post-it, diagramma, pennarelli

## PANORAMICA

Questo esercizio si basa sulla precedente mappatura degli stakeholder. Tuttavia, in questa mappa, posizionerai gli stakeholder lungo una scala per determinare la tua strategia di gestione degli stakeholder. Questa attività aiuta a categorizzare gli stakeholder in base al loro livello di coinvolgimento e influenza, utilizzando il framework Informare, Consultare, Co-creare e Co-possedere all'interno della tabella del Modello di Business Partecipativo RECHARGE. Guida la gestione strategica degli stakeholder chiarendo come coinvolgere efficacemente diversi gruppi.

## DEFINIZIONI

Questi livelli di coinvolgimento sono basati sulla IAP2 (International Association for Public Participation).

CATEGORIA	DEFINIZIONE	STRATEGIA DI COINVOLGIMENTO
<b>Informare</b>	Condividere aggiornamenti, attività e decisioni.	Utilizza newsletter, report e annunci per mantenere gli stakeholder informati.
<b>Consultare</b>	Raccogliere feedback per affinare il programma.	Condurre sondaggi, focus group o forum aperti per integrare le prospettive degli stakeholder.
<b>Co-creare</b>	Coinvolgere attivamente gli stakeholder nel modellare i risultati.	Invitarli a workshop, sessioni di progettazione partecipativa o discussioni decisionali.
<b>Co-possedere</b>	Condividere la responsabilità e la responsabilità a lungo termine.	Stabilire ruoli di governance, board consultivi o partnership per una leadership condivisa.

## IMPLEMENTAZIONE

1. Posiziona gli stakeholder sulla griglia: utilizzando note adesive (o equivalenti digitali), i partecipanti posizionano ciascuno stakeholder identificato nella precedente attività di mappatura degli stakeholder sulla griglia in base al loro livello di coinvolgimento (quanto profondamente dovrebbero essere coinvolti – Informare, Consultare, Co-creare, Co-possedere).
2. Fai brainstorming della tua strategia di coinvolgimento degli stakeholder: nella griglia seguente, scrivi idee per il coinvolgimento degli stakeholder in base al loro livello di coinvolgimento. Usa la tabella delle definizioni per pensare a che tipo di attività di coinvolgimento vuoi provare o attività esistenti che potresti impiegare.

## TEMPLATE

	INFORMARE	CONSULTARE	CO-CREARE	CO-POSSEDERE
Stakeholder				
Strategia di coinvolgimento				

## CARTE DI FEEDBACK

TEMPO	DIMENSIONE DEL GRUPPO	TIPO DI ATTIVITÀ	MATERIALI
60-120 min	4+	Valutativo	Post-it o carte

## PANORAMICA

Le carte di feedback sono un metodo adattato dal Museo di Prato, ispirato alla Tecnologia Open Space. Questo metodo è un mezzo flessibile per elicitar e raccogliere feedback da una discussione di gruppo. Mentre la Tecnologia Open Space utilizza il metodo per parlare di temi ampi e complessi, il team di Prato ha adattato il metodo per usarlo per discutere pitch e per strutturare discussioni di feedback per convalidare e testare prodotti e servizi.

## IMPLEMENTAZIONE

1. Per iniziare l'attività, i partecipanti dovrebbero essere accolti e invitati a sedersi in cerchio. Una volta che tutti sono seduti e sistemati, il facilitatore dovrebbe fornire un'introduzione chiara e concreta su ciò che il gruppo discuterà. Ciò significa dare una panoramica dell'attività, come saranno strutturate le sessioni di gruppo e l'output previsto.
2. Poi ai partecipanti verrà chiesto di mettere insieme l'agenda, cioè le idee o i pitch intorno al tema o argomento della discussione di gruppo. I partecipanti dovrebbero essere incoraggiati a scrivere su un pezzo di carta o post-it e annotare un pitch, un problema o una domanda riguardante il tema o argomento. Nello scrivere il loro post-it, dovrebbero scrivere il loro nome sul post-it e saranno responsabili di ospitare una discussione di gruppo, documentando i punti importanti emersi nella discussione.
3. Una volta che tutti hanno finito di scrivere, ogni persona che desidera contribuire all'agenda con il proprio post-it lo leggerà e poi lo posizionerà su una bacheca comune.
4. I facilitatori dovrebbero tenere a mente quante idee o pitch sono sulla bacheca e dividere il tempo rimanente in modo che i partecipanti possano dedicare tempo a una discussione di gruppo per ogni idea. Coloro che hanno proposto un'idea o un pitch dovrebbero essere forniti di matite, carta, ecc., per aiutare a documentare e ospitare una discussione di gruppo. I partecipanti dovrebbero quindi decidere a quale area di discussione di gruppo proposta andare per prima (tuttavia, questo dipende dalla quantità di tempo per l'attività).
5. Alla fine delle discussioni di gruppo, gli ospiti di ciascuna discussione di gruppo appenderanno la loro documentazione su un muro affinché i partecipanti possano leggere e osservare.

- La sessione è conclusa in modo più efficace dando ai partecipanti la possibilità di esprimere i loro pensieri su come hanno vissuto l'attività e i punti chiave da portare a casa. Nel caso di gruppi numerosi in cui dare a tutti tempo individuale è impraticabile, ascoltare alcuni partecipanti offre comunque una panoramica completa a causa della natura condivisa dell'esperienza.
- Quando senti che tutti i punti o problemi rilevanti sono stati condivisi, chiudi la sessione con i prossimi passi e nota ciò che hai apprezzato e imparato dalla giornata.

## DA CONSIDERARE NELLA PROGETTAZIONE DELLA TUA ATTIVITÀ

### SPAZIO

Spazio flessibile: L'attività richiede uno spazio aperto in cui i partecipanti possano sedersi comodamente in cerchio per l'introduzione iniziale e poi muoversi verso diverse discussioni di gruppo. È necessario un layout flessibile per consentire un facile movimento, la raccolta dei contributi dei partecipanti attraverso diversi media e la visibilità dei contenuti collettivi.

### MATERIALI

- **Post-it o carte:** I partecipanti avranno bisogno di note adesive per scrivere i loro pitch o idee.
- **Matite, carta, ecc.:** Questi materiali aiuteranno i partecipanti a documentare le discussioni durante le sessioni di breakout.
- **Bacheca comune e spazio a parete:** Una bacheca centrale verrà utilizzata per pubblicare le idee e lo spazio a parete è necessario per visualizzare la documentazione delle discussioni di gruppo affinché i partecipanti possano leggere.

## CARTE RECHARGE

TEMPO	DIMENSIONE DEL GRUPPO	TIPO DI ATTIVITÀ	MATERIALI
60-120 min	4+	Valutativo	Carte (disponibili nella Knowledge Base), Post-it, Fotocamera

### PANORAMICA

Le **Carte del Flusso di Lavoro** sono uno strumento sviluppato dal team RECHARGE basato sull'esperienza dei nove Living Lab RECHARGE e sui passi chiave e le domande che hanno dovuto affrontare durante l'implementazione del loro processo di progettazione partecipativa. Questo mazzo di carte è uno strumento di brainstorming e progettazione per guidarti attraverso il Flusso di Lavoro RECHARGE e creare il tuo processo come Living Lab, discutendolo con il tuo team e gli stakeholder.

### IMPLEMENTAZIONE

- Si raccomanda di condividere il Manuale con tutti i membri del team del progetto prima della sessione. Ciò consentirà loro di avere il tempo di conoscere meglio la metodologia del Living Lab e gli strumenti raccomandati e di sviluppare una familiarità di base con il contenuto e la formulazione delle carte.
- Il leader del team, volontario o identificato dal gruppo, si occupa di posizionare le carte sul tavolo, raggruppandole per fase.
- Seguendo l'ordine suggerito dal flusso di lavoro RECHARGE, posiziona carta dopo carta al centro della lavagna per avviare la sessione di brainstorming e progettazione con il team.

- Il leader del team legge ad alta voce la carta al centro della discussione (sia il titolo che le domande suggerite).
- Inizia a raccogliere idee coerenti con la carta e utili a rispondere alle domande che solleva. Se ci sono intuizioni che non sembrano pertinenti a quella particolare carta, assicurati di metterle da parte: potrebbero sempre essere utili in altre fasi del processo. Il consiglio è di provare a passare dall'idea generale a un contributo contestualizzato e solido (ad es. con stakeholder e utenti, prova a definirli prima in termini di pubblico target e poi in termini di organizzazioni specifiche legate al tuo Living Lab).
- Una volta che il team ritiene che le risposte alle domande e le idee sulla carta siano complete, attiva una conversazione con il gruppo per esplorare se ci sono ulteriori domande relative alla carta specifica e, in tal caso, avvia una seconda fase di brainstorming sulle possibili risposte; in caso contrario, passa alla carta successiva.
- Il processo termina quando il team è soddisfatto del numero di proposte e idee concrete attorno a ciascuna carta. In questa fase, il team ha una panoramica dell'intero processo e può spostare le carte, creando l'ordine dei passi che meglio riflette il flusso di lavoro che prevede di seguire con il loro Living Lab.

## DA CONSIDERARE NELLA PROGETTAZIONE DELLA TUA ATTIVITÀ

### SPAZIO FLESSIBILE

L'attività richiede uno spazio in cui i partecipanti possano sedersi comodamente in cerchio, ma anche muoversi. È necessario un layout flessibile per consentire un facile movimento, la raccolta dei contributi dei partecipanti attraverso diversi media e la visibilità del contenuto collettivo.

### MATERIALI

- **Post-it e penne:** i partecipanti avranno bisogno di note adesive per scrivere i loro suggerimenti e idee.
- **Taccuino:** per qualcuno responsabile di prendere appunti – idealmente documentando le intuizioni, le decisioni e le idee che emergono attorno a ciascuna carta.
- **Fotocamera/smartphone:** per documentare i contributi raccolti durante la sessione.
- **Manuale RECHARGE:** Almeno una copia stampata per consentire ai partecipanti di avere un riferimento per ogni passo del flusso di lavoro e contenuti specifici.
- **Lavagna/tavolo comune o spazio a parete:** uno spazio condiviso per esporre le carte e pubblicare idee, visualizzando la documentazione della discussione di gruppo per la lettura dei partecipanti.

### APPROFONDIMENTI AGGIUNTIVI

RECHARGE raccomanda di sperimentare con il Mazzo di Carte del Flusso di Lavoro in tre modi diversi. Ecco alcuni suggerimenti:

- **Progettazione fase per fase:** dedica ogni sessione di brainstorming/progettazione a una fase diversa del flusso di lavoro (ad es. co-design, stakeholder & utenti, impostazione, gestione del tuo Living Lab, valutazione, iterazione). Per questo è buono usare il sottoinsieme colorato di carte separatamente.
- **Visione generale del processo del Living Lab:** una sessione per fare brainstorming sul processo del Living Lab in generale, concentrandosi sulla sua struttura/ordine dei passi. È richiesto l'intero mazzo di carte.
- **Revisione e miglioramento generale del processo del Living Lab:** questo uso può essere utile per supportare i momenti di riflessione con il tuo team e discutere quali passi ed elementi devono essere migliorati e/o riprogettati per iterazioni future.

# COS'È LA PIATTAFORMA RECHARGE?

## DECIDIM

Al centro del progetto RECHARGE c'è la sua piattaforma partecipativa, costruita su Decidim, un'infrastruttura digitale progettata appositamente per la partecipazione democratica. Originariamente sviluppata dalla Città di Barcellona, Decidim (catalano per "decidiamo") è una piattaforma gratuita e open-source progettata per facilitare processi decisionali trasparenti, responsabili e collaborativi tra istituzioni, comunità e cittadini.

Ma Decidim è più di un semplice software. Incarna i principi della democrazia partecipativa, consentendo alle persone di contribuire come pari nel plasmare le decisioni che le riguardano. Gli utenti interagiscono attraverso una vasta gamma di strumenti – chiamati componenti – all'interno di diversi tipi di spazi partecipativi, come processi, assemblee e conferenze. Questi spazi creano ambienti strutturati in cui possono aver luogo dialoghi, proposte, votazioni e deliberazioni.

## PERCHÉ DECIDIM?

Decidim è stata selezionata per RECHARGE non solo perché è open-source, ma perché si allinea profondamente con i valori del progetto di co-creazione, trasparenza e agency comunitaria. Offre:

- Flessibilità modulare consente ai Living Lab di personalizzare la piattaforma in base alle loro esigenze, che si tratti di ospitare dibattiti, condurre sondaggi, pubblicare aggiornamenti o facilitare bilanci partecipativi.
- Trasparenza by design, con storie tracciabili di proposte, commenti e decisioni.
- Forte supporto e governance della comunità, garantendo sostenibilità a lungo termine e sviluppo continuo.
- Architettura pronta per l'integrazione, inclusi funzionalità come iframe, sondaggi, proposte, blog, pronte per essere integrate in qualsiasi spazio di partecipazione digitale sulla piattaforma.

Decidim non è uno strumento generico riadattato per la partecipazione: è costruito da zero per supportare l'innovazione democratica, rendendola l'infrastruttura ideale per i Living Lab di RECHARGE. La piattaforma è sia un hub digitale che una sandbox democratica: uno spazio in cui la sperimentazione incontra la struttura e in cui la governance partecipativa può fiorire.

Scegliendo Decidim, RECHARGE si posiziona all'interno di un ecosistema più ampio di pratica democratica e sovranità tecnologica, uno che supporta l'azione collettiva, promuove la fiducia pubblica e mette le comunità in controllo di plasmare il futuro digitale che desiderano abitare.

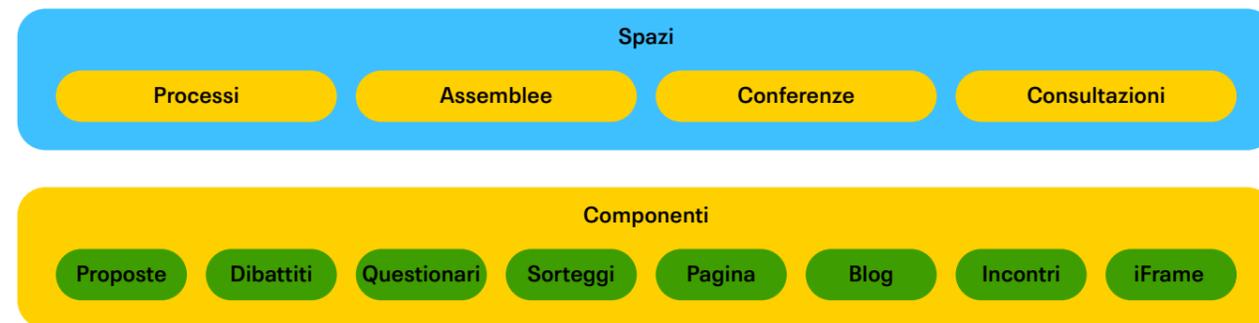
## COSA SONO GLI SPAZI PARTECIPATIVI?

Prima di utilizzare le funzionalità interattive di Decidim, devi prima creare uno spazio partecipativo. Questi spazi fungono da contenitori per il processo democratico. Per RECHARGE, i principali tipi utilizzati sono:

**Processi:** partecipazione strutturata divisa in fasi (ad es. ideazione, votazione, risultati). I processi possono anche essere raggruppati in gruppi di processi.

**Assemblee:** spazi collettivi continui o ricorrenti per l'interazione senza fasi predefinite. Questi possono includere sotto-assemblee sotto un gruppo genitore.

**Conferenze:** personalizzate in RECHARGE per ospitare eventi, spesso combinando più funzionalità come incontri, proposte e sondaggi.



## LE COMPONENTI DI BASE

All'interno di assemblee, processi e conferenze, gli amministratori possono aggiungere attività specifiche. Queste attività su Decidim sono chiamate componenti.

**Proposte:** il componente proposte consente agli amministratori e ai partecipanti di creare proposte che possono poi essere valutate, commentate o rifiutate. Se sono accettate o rifiutate è dimostrato dal loro stato. Inoltre, puoi mostrare se le proposte provengono da un incontro. Possono anche essere utilizzate per eseguire un sorteggio.

**Dibattiti:** il componente dibattiti, che, come indica il nome stesso, contiene varie discussioni e funziona come un thread di discussione. I partecipanti possono essere abilitati a creare i propri thread di discussione basati su argomenti che ritengono rilevanti.

**Pagina:** il componente pagina crea una pagina vuota dove puoi inserire contenuti statici come una pagina FAQ o 'Chi siamo'. Sono statiche e possono includere immagini o video.

**Blog:** il componente blog funziona come un vero blog dove puoi pubblicare notizie o nuovi articoli, che gli utenti possono commentare e seguire. Il componente blog è attualmente utilizzato per il Diario RECHARGE.

**Incontri:** gli incontri, come evidenzia il nome, sono creati per ospitare i dettagli di un incontro. Gli incontri possono mostrare l'orario dell'incontro, l'agenda, il link allo streaming, un Etherpad per appunti collettivi e persino abilitare la funzione di registrazione. In breve, più funzioni possono servire per qualsiasi tipo di incontro, sia fisico, virtuale o ibrido. Gli incontri sono stati usati spesso e frequentemente in ciascuno dei Living Lab per i loro eventi.

**Budget:** il componente budget viene utilizzato per creare bilanci partecipativi. Per progetti o comunità che vogliono lavorare in modo collaborativo e trasparente su un budget, questa potrebbe essere un'opzione utile in futuro.

**iFrame:** c'è poi il componente iFrame, che useresti per integrare una pagina o un link esterno nel nostro processo. Gli iFrame possono essere usati per lavagne MIRO e Google Docs che desideri collegare al tuo processo. La tua capacità di vedere cosa viene visualizzato nell'iFrame dipende dal tuo login su quella specifica piattaforma. Ad esempio, se fosse un Google Doc con diritti di accesso limitati, potresti non essere in grado di vedere cosa l'iFrame dovrebbe visualizzare, a seconda delle impostazioni del sito web, piattaforma o pagina esterna.

## SVILUPPO DELLE CAPACITÀ

Processo di sviluppo e rafforzamento delle competenze, delle abilità, dei processi e delle risorse necessarie a organizzazioni e comunità per sopravvivere, adattarsi e prosperare in un mondo in rapido cambiamento. Un elemento essenziale nello sviluppo delle capacità è la trasformazione che viene generata e sostenuta nel tempo dall'interno; una trasformazione di questo tipo va oltre la semplice esecuzione di compiti, arrivando a cambiare mentalità e atteggiamenti. (fonte: <https://www.un.org/en/academic-impact/capacity-building>)

## CO-PROPRIETÀ

Nell'ambito delle pratiche partecipative dei modelli di business, la co-proprietà si riferisce alla condivisione della proprietà e dei benefici tra i partner. Richiede fiducia e trasparenza nelle operazioni, condizioni fondamentali per alimentare la sostenibilità della cooperazione, dando priorità al progetto comune rispetto agli interessi dei singoli attori.

Si tratta di una situazione in cui due o più partner condividono la proprietà e la responsabilità di un progetto specifico o generale all'interno di un museo. Ciò implica il coinvolgimento nel processo decisionale, nel finanziamento dell'iniziativa e nella spartizione dei benefici derivati. La collaborazione può avvenire tra musei o con enti pubblici, aziende private, fondazioni, comunità e altri stakeholder. Le attività possono riguardare gli asset del museo (acquisizioni di opere d'arte, donazioni, lasciti, trasferimenti, restituzioni), ma anche iniziative più ampie come mostre temporanee, spazi di lavoro, offerta digitale, risorse educative, ecc. Sono richieste trasparenza e fiducia, ed è fondamentale evitare il problema principale-agente (mancanza di coordinamento tra definizione ed esecuzione della politica culturale).

## CO-GESTIONE

Nell'ambito delle pratiche partecipative dei modelli di business, la co-governance si riferisce al coinvolgimento dei partecipanti nei processi decisionali che riguardano la regolamentazione e la responsabilità dei modelli di business progettati.

Si tratta di un approccio alla gestione e al processo decisionale in cui più stakeholder partecipano attivamente e collaborativamente alla direzione strategica di un museo. Piuttosto che avere una struttura di leadership gerarchica e centralizzata, la co-governance coinvolge l'inclusione di prospettive e voci diverse nel processo decisionale. Questi stakeholder possono includere rappresentanti della comunità locale, esperti culturali, donatori, volontari, ricercatori e altri, che lavorano insieme al consiglio del museo. Questo approccio promuove la collaborazione e il coinvolgimento della comunità e di altri attori chiave, portando a una maggiore diversità nelle mostre e nei programmi del museo, a una maggiore rilevanza per la comunità locale e a una maggiore sostenibilità a lungo termine. La co-governance promuove anche la trasparenza e la responsabilità, poiché il processo decisionale è condiviso e soggetto a verifica da parte di più attori. Tuttavia, può anche essere un processo che richiede molte risorse e che necessita della creazione di fiducia e di strutture decisionali chiare.

## CO-IDEAZIONE E CO-CREAZIONE

La co-ideazione spesso funge da fase iniziale o parte del processo all'interno della co-creazione. Nella co-creazione, le idee generate attraverso la co-ideazione vengono ulteriormente perfezionate, sviluppate e implementate con il coinvolgimento attivo e la collaborazione degli stakeholder. La co-ideazione aiuta a generare un vasto insieme di idee, mentre la co-creazione si occupa di trasformare queste idee in risultati tangibili, integrando il contributo di vari stakeholder.

La co-ideazione si concentra sulla generazione e sul perfezionamento delle idee attraverso la collaborazione, mentre la co-creazione estende questa collaborazione all'intero processo di creazione, consegna ed evoluzione di un prodotto, servizio o soluzione, coinvolgendo diversi stakeholder. Entrambi i processi enfatizzano il lavoro di squadra, l'inclusività e lo sfruttamento dell'intelligenza collettiva per ottenere risultati innovativi e significativi.

## COLLABORAZIONE

La collaborazione si riferisce al processo cooperativo e partecipativo di lavorare insieme tra vari stakeholder, inclusi cittadini, organizzazioni e organismi governativi, per contribuire collettivamente, condividere idee e sfruttare il potere dell'intelligenza collettiva, delle prospettive e delle competenze per affrontare sfide complesse e trovare soluzioni innovative. La collaborazione all'interno di RECHARGE enfatizza l'inclusività, la trasparenza e il coinvolgimento attivo di tutti i partecipanti. Favorisce una cultura di cooperazione e sforzo congiunto, in cui individui con background, prospettive e competenze diverse si riuniscono per scambiare conoscenze, co-creare proposte, deliberare e raggiungere un consenso su questioni importanti.

## COMUNITÀ

Il termine "comunità" si riferisce a un gruppo di persone a livello locale, strettamente connesse e coinvolte in attività o questioni che hanno un interesse diretto e un impatto sul benessere, sullo sviluppo e sugli affari della loro area geografica o sociale immediata. Questa comunità può comprendere, ad esempio, residenti locali, enti educativi, gruppi per la salute, gruppi familiari, club per bambini, artisti, gruppi professionali e altro. Il concetto di comunità in questo contesto enfatizza l'inclusività e il coinvolgimento di molteplici prospettive e voci.

## ORGANIZZAZIONI DEL PATRIMONIO CULTURALE

Nell'ambito del progetto RECHARGE, le organizzazioni del patrimonio culturale si occupano della protezione, conservazione, interpretazione, ricerca e accesso del patrimonio culturale e scientifico, sia materiale che immateriale.

## COINVOLGIMENTO

Il coinvolgimento è un insieme di processi, azioni e comportamenti organizzativi eterogenei e strutturati volti a sviluppare relazioni e mutualità tra due o più parti. Nello specifico, lo scopo del coinvolgimento della comunità è sviluppare e sostenere una "relazione di lavoro tra una o più organizzazioni e uno o più gruppi comunitari, per aiutarli entrambi a comprendere e agire sui bisogni o problemi che la comunità sperimenta". (Fonte: Scottish National Occupational Standards for Community Engagement)

## SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA

Il concetto si riferisce alla capacità finanziaria di mantenere o espandere le attività legate alla missione delle organizzazioni del patrimonio culturale, tenendo conto delle risorse disponibili e delle spese, e cercando un corretto equilibrio tra i due, generando entrate e controllando le spese, pur mantenendo la qualità dell'offerta culturale. A breve termine, la sostenibilità finanziaria implica la capacità di affrontare difficoltà impreviste, come la perdita di fondi per un programma o le fluttuazioni nelle donazioni private. A lungo termine, si riferisce alla capacità dell'entità di portare avanti le attività che derivano dalla sua missione, per le quali sarà necessaria una pianificazione attiva di raccolta fondi e un'allocazione strategica.

## SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA

All'interno di RECHARGE, la sostenibilità finanziaria si riferisce alla sopravvivenza a lungo termine di un'iniziativa partecipativa in un ambiente in cambiamento, che a volte richiede una riprogettazione delle strutture e una ripianificazione delle attività. Si riferisce alla fattibilità finanziaria di un'iniziativa partecipativa. Alcuni sostengono che la relazione tra fattibilità e sostenibilità sia circolare: se un'entità riesce a sopravvivere, può sviluppare strategie sostenibili, ma non viceversa. Se un'entità è percepita come sostenibile, attirerà i mezzi per mantenersi a galla.

---

## CRESCITA

Nel contesto di RECHARGE, la crescita desiderata per il settore del patrimonio culturale dovrebbe essere inclusiva e rispettosa dell'ambiente. Approcci alternativi includono la post-crescita e la decrescita, che criticano e superano il concetto di crescita, "...mirando a orientare le politiche verso molteplici obiettivi economici, sociali e ambientali, piuttosto che trattare la crescita come un fine a sé stante". Molti di questi approcci sottolineano che la società deve operare entro i limiti di risorse del pianeta e sostenere il benessere sociale e la giustizia economica per tutti.

---

## STAKEHOLDER

Uno stakeholder (portatore d'interesse) è chiunque sia potenzialmente influenzato direttamente o indirettamente, positivamente o negativamente, dalle pratiche e attività partecipative delle organizzazioni del patrimonio culturale. Gli stakeholder sono definiti indipendentemente da chi partecipa effettivamente (o è invitato) a un processo decisionale; ad esempio, la società nel suo complesso può subire le conseguenze delle soluzioni implementate nelle attività partecipative. Gli stakeholder possono essere categorizzati come: settore governativo, settore privato (a scopo di lucro), settore civico (senza scopo di lucro) e cittadini. Possono anche essere classificati in base al tipo di partecipazione: informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione o empowerment. Possono essere riconosciuti in una o più delle seguenti categorie:

**Partecipante:** qualsiasi attore che prende parte al processo decisionale in base a una posizione proposta dall'organizzatore del processo. Questo può applicarsi a specifici gruppi di interesse o al pubblico generale, essere limitato a individui specificamente invitati, a determinati esperti, agenzie statali, organizzazioni e gruppi formali e informali.

**Beneficiari:** le persone per le quali i Living Lab sperano di generare valore, i destinatari dei benefici creati dal progetto. Ci si aspetta che sperimentino cambiamenti o miglioramenti positivi nelle loro vite, circostanze o ambienti come risultato degli interventi del progetto realizzato dal Living Lab. Sono, in primo luogo, gli utenti diretti che utilizzano beni e servizi offerti, solitamente a pagamento. Consideriamo anche gli utenti passivi, che sono interessati all'esistenza, all'eredità e al valore dell'offerta di un museo anche se non la frequentano, e che esprimono la loro disponibilità a pagare attraverso tasse o donazioni. Infine, in questa definizione includiamo anche quei gruppi che beneficiano delle esternalità misurabili e non misurabili delle attività di un'organizzazione o istituzione culturale, in termini di aumento della conoscenza, del valore sociale del patrimonio o della reputazione del luogo.

**Pubblico:** chiunque abbia informazioni sul progetto e/o sui suoi risultati senza prendervi parte attiva, ad es. attraverso la comunicazione online e offline.

**Utenti:** tutti gli utilizzatori di qualsiasi bene o servizio fornito da un museo/Living Lab in senso lato, solitamente a pagamento. Pertanto, abbiamo a che fare in primo luogo con i visitatori dei musei, che godono del loro programma culturale per scopi personali, di svago, educativi o di ricerca. Consideriamo anche coloro che partecipano ad altre attività generatrici di reddito come lo shopping nel negozio del museo o la partecipazione a eventi speciali o programmi educativi. Aggiungiamo gli utenti di nuove forniture digitali e multimediali. Potremmo anche considerare gli "utenti club", come i membri del museo o delle società di supporto, che hanno sconti o vantaggi di accesso a eventi esclusivi.

**Stakeholder finanziari:** persone che finanzieranno il tuo Living Lab con qualsiasi livello di coinvolgimento, come partecipanti, beneficiari o pubblico.

---

## MODELLI DI BUSINESS PARTECIPATIVI

I modelli di business partecipativi sono approcci sperimentali alla creazione, acquisizione e distribuzione di valore che includono un ampio spettro di stakeholder. Riflettono il processo che rende le operazioni di imprese, organizzazioni e istituzioni desiderabili, fattibili e finanziariamente sostenibili, sfruttando le loro reti. Attraverso l'applicazione di modelli di business partecipativi è possibile concepire soluzioni sostenibili e costruire la resilienza delle organizzazioni coinvolte. Applicando approcci partecipativi alla creazione e allo sviluppo dei modelli di business, questi strumenti porteranno alla costruzione di tre livelli: (i) Co-innovazione, per rimanere rilevanti e unici; (ii) Sviluppo di soluzioni con vari gradi di co-proprietà; (iii) Creazione di innovazione collaborativa, basata su reali necessità ed inclusiva.

---

## SOSTENIBILITÀ

Definita dalle Nazioni Unite come "soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni". Implica un uso attento delle risorse rinnovabili (e specialmente non rinnovabili). La sostenibilità è spesso suddivisa in tre domini interconnessi: sostenibilità sociale, sostenibilità ambientale e sostenibilità economica. Per raggiungere uno sviluppo sostenibile, i tre domini devono essere bilanciati. (Vedi anche: ICOM, Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, New European Bauhaus).

---

## RESILIENZA

Cambiamenti che si verificano per gli stakeholder rilevanti o nella società come risultato di determinate azioni o attività (definizione secondo European Impact Framework).

---

## VALORE

Il valore ha a che fare con il confronto di beni basato sulla classificazione e categorizzazione di caratteristiche che portano ad una preferenza o scelta. I beni possono essere confrontati in base al prezzo (scala di valore monetario), unicità (scala di valore culturale) o aspetto (scala di valore estetico). In quanto tale, il valore è socialmente costruito, è generato dinamicamente, può essere diversificato e variabile, dipende da convenzioni sociali ed è influenzato dalle informazioni disponibili per effettuare il confronto.

---

## ACQUISIZIONE DI VALORE

L'acquisizione di valore si riferisce alla capacità di trarre beneficio dai risultati di un processo e può essere intesa sotto forma di entrate (monetarie), portata (la quantità di persone che possono beneficiare dei prodotti e servizi offerti) e reputazione (il miglioramento dell'immagine dell'organizzazione). Questo è il valore generato secondo la prospettiva dell'organizzazione del patrimonio culturale.

---

## CREAZIONE DI VALORE

La creazione di valore si riferisce allo sviluppo di prodotti o servizi che un'organizzazione offre sulla base delle esigenze dei suoi utenti, e quindi secondo la sua ragion d'essere. Il valore viene creato quando le risorse vengono trasformate, per realizzare un'opera, per comunicare una storia o per riposizionare un'idea. Questo rappresenta il valore generato dal prodotto o servizio creato.

---

## PROPOSTA DI VALORE

La proposta di valore esprime le ragioni legate ad un beneficio quantitativo o qualitativo percepito, per cui l'utente preferirebbe un dato prodotto o servizio offerto. Questo è il valore generato per il consumatore.

# SPIEGAZIONE DEI MODELLI DI RICAVO

Un modello di ricavo è una struttura che un'organizzazione utilizza per generare entrate e sostenere le proprie attività.

Questi modelli delineano i metodi e le strategie specifiche che un'organizzazione può applicare nell'ambito dei Modelli di Business Partecipativi per il Patrimonio Culturale. La scelta del modello di ricavo incide direttamente sul modo in cui un'organizzazione opera ed è cruciale per costruire la sua sostenibilità finanziaria.

## MODELLO DI FINANZIAMENTO PUBBLICO

Questo modello di ricavo per le organizzazioni del patrimonio culturale, implica ricevere supporto finanziario da fonti pubbliche. È particolarmente rilevante quando queste istituzioni offrono prodotti o servizi innovativi con un alto valore per la collettività. In questi casi, le autorità pubbliche possono riconoscere il significato sociale, culturale e educativo di queste offerte e fornire supporto finanziario per garantirne l'accessibilità e la sostenibilità. Ad esempio, un museo che sviluppa un sistema di archiviazione digitale innovativo per preservare e condividere documenti storici rari con il pubblico, potrebbe essere finanziato da enti governativi, data l'importanza educativa e culturale del servizio.

## MODELLO DI TRANSAZIONE

Il modello di transazione, per le organizzazioni del patrimonio culturale, implica la generazione di reddito attraverso la vendita diretta dei propri prodotti e servizi. Ciò può includere biglietti d'ingresso per l'accesso a mostre temporanee, eventi o programmi educativi, così come il ricavo dalla vendita di merchandising. I clienti possono essere altre organizzazioni e aziende (B2B) o consumatori (B2C). Ad esempio, un museo potrebbe implementare questo modello addebitando tariffe per la sua collezione permanente e mostre temporanee, o offrendo servizi a pagamento come audioguide o workshop.

## MODELLO DI SERVIZIO

Il modello di servizio, per le organizzazioni del patrimonio culturale, si riferisce all'offerta di servizi specializzati su base commerciale, come consulenza, digitalizzazione, formazione, ecc. Ad esempio, un museo potrebbe offrire servizi di digitalizzazione ad altre istituzioni o collezionisti privati. Utilizzando le sue attrezzature e il suo personale qualificato, il museo può digitalizzare manufatti storici. Inoltre, il museo potrebbe fornire servizi di consulenza, ad esempio, consigliando i proprietari di edifici storici sui principi di ristrutturazione sostenibile.

## MODELLO DI ABBONAMENTO

Il modello di abbonamento implica la generazione di entrate offrendo abbonamenti o servizi che forniscono vantaggi ricorrenti in cambio di pagamenti regolari. Questo modello crea un flusso di entrate stabile e prevedibile e rafforza la relazione tra l'organizzazione e i suoi visitatori più fedeli. Ad esempio, un museo potrebbe offrire abbonamenti annuali che includono ingresso illimitato, anteprime esclusive, sconti al bookshop e inviti ad eventi speciali.



## MODELLO FREEMIUM

Il modello freemium, per le organizzazioni del patrimonio culturale, consiste nell'offrire gratuitamente un set base di servizi o contenuti, addebitando un costo per le funzionalità premium o avanzate. In questo modo, i musei possono attrarre un vasto pubblico con offerte gratuite, generando al contempo entrate da coloro che sono disposti a pagare per un'esperienza più ricca e coinvolgente. Ad esempio, un museo potrebbe consentire l'ingresso gratuito alle sue collezioni permanenti, ma far pagare l'accesso a mostre temporanee o per le audioguide.

## MODELLO DONAZIONI

Il modello di donazione volontaria incoraggia gli utenti delle organizzazioni del patrimonio culturale a contribuire finanziariamente, a loro discrezione, spesso senza un prezzo del biglietto prestabilito. Questo approccio rende l'istituzione più accessibile, pur consentendo la generazione di entrate attraverso contributi volontari. Un esempio è la politica "paga ciò che vuoi", dove i visitatori sono invitati a contribuire con qualsiasi importo ritengano opportuno.

## MODELLO DI CROWDFUNDING

Il modello di crowdfunding per le organizzazioni del patrimonio culturale implica raccogliere contributi finanziari dal pubblico per supportare progetti specifici o le operazioni generali. Questo è un modo efficace per coinvolgere il pubblico, aumentare la consapevolezza e coinvolgere direttamente gli appassionati. Ad esempio, un museo che vuole restaurare un'opera d'arte o finanziare una nuova mostra potrebbe lanciare una campagna di crowdfunding su piattaforme come Kickstarter o GoFundMe, presentando gli obiettivi, il significato e il potenziale impatto del progetto. In cambio dei loro contributi, i sostenitori potrebbero ricevere ricompense come anteprime esclusive della mostra, merchandising in edizione limitata o riconoscimento sul muro dei donatori del museo.

## MODELLO DI SPONSORIZZAZIONE

Il modello di sponsorizzazione per le organizzazioni del patrimonio culturale può essere altamente versatile, coinvolgendo partnership con aziende o individui che forniscono supporto finanziario per progetti specifici, eventi o intere stagioni. Queste sponsorizzazioni spesso vengono con vari livelli, offrendo diversi livelli di vantaggi promozionali e riconoscimento a seconda dell'importo del finanziamento fornito. Ad esempio, un museo potrebbe coinvolgere sponsor per finanziare una nuova mostra o un'acquisizione. Il modello di sponsorizzazione per le organizzazioni del patrimonio culturale può essere altamente versatile e prevede partnership con aziende o individui che forniscono supporto finanziario per progetti, singoli eventi o intere stagioni di programmazione. Queste sponsorizzazioni spesso offrono diversi livelli di vantaggi promozionali e riconoscimento a seconda dell'importo del finanziamento effettuato. Ad esempio, uno sponsor potrebbe finanziare una mostra o un'acquisizione in cambio di vantaggi variabili, i cui livelli-base potrebbero includere il logo dello sponsor sui volantini, mentre i cui livelli superiori potrebbero offrire maggiori opportunità di branding e accesso esclusivo ad eventi o visite private.

## MODELLO PUBBLICITÀ

Il modello pubblicitario per le organizzazioni del patrimonio culturale genera entrate offrendo spazi pubblicitari nelle sedi o su piattaforme digitali. Un'organizzazione potrebbe collaborare con aziende per opportunità di branding collegate a mostre/eventi come la visualizzazione di annunci in luoghi chiave o sponsorizzazioni di mostre/eventi (logo su materiali promozionali). Ad esempio, le pubblicazioni museali possono essere finanziate in parte o totalmente attraverso la vendita di spazi pubblicitari, integrando annunci in cataloghi o riviste.

## MODELLO COMMISSIONE

Il modello a commissione per le organizzazioni del patrimonio culturale implica la percezione di una percentuale sulle vendite generate tramite gli sforzi o le risorse dell'istituzione. Ad esempio, un museo potrebbe dedicare una sezione del negozio a prodotti di artigiani locali (gioielli, tessuti, stampe, articoli per la casa), percependo una commissione predeterminata per ogni vendita.

## MODELLO MARGINE DI RICARICO

Il modello a margine di ricarico per le organizzazioni del patrimonio culturale, implica la generazione di entrate acquistando beni a prezzi inferiori e rivendendoli a prezzi maggiorati. Gli acquisti a prezzi inferiori possono avvenire tramite prezzi all'ingrosso o acquisizione diretta dai produttori. È un modello comune nei bookshop museali, per articoli come libri, riproduzioni di opere d'arte o merchandising. La differenza tra il costo e il prezzo di vendita (il margine) costituisce l'entrata.

## MODELLO DI PAGAMENTO PER UTILIZZO

Il modello di pagamento per utilizzo implica l'addebito agli utenti solo per i servizi o le attività specifiche scelte durante la visita. È un modello utile per musei con attrazioni diversificate e costi operativi distinti. Ad esempio, un museo potrebbe offrire l'ingresso gratuito alle collezioni principali ma far pagare per mostre speciali, attività educative o installazioni immersive.

## MODELLO INTERMEDIAZIONE

Il modello di intermediazione per le organizzazioni del patrimonio culturale implica agire come intermediari tra acquirenti e venditori, facilitando transazioni in cambio di una tariffa o commissione. Ad esempio, un museo potrebbe collaborare con agenzie di viaggio per offrire tour guidati a siti culturali. In questo caso, il museo agisce da intermediario tra visitatori e operatori turistici, addebitando una tariffa per ogni prenotazione. Potrebbe anche offrire contenuti esclusivi (es. conferenze di esperti o tour guidati speciali) per giustificare un modello di prezzo premium.

## MODELLO PREZZI DINAMICI

Il modello a prezzi dinamici implica l'adeguamento dei prezzi in base a domanda, orario di visita, tipo di visitatore o eventi speciali. Questo aiuta a gestire i flussi di visitatori e massimizzare le opportunità di entrate. Ad esempio, un museo potrebbe variare i prezzi dei biglietti in base al giorno della settimana o alla stagione (prezzi più alti in alta stagione, ridotti nei giorni feriali o in bassa stagione). Potrebbe inoltre applicare prezzi diversi per mostre speciali ad alta richiesta o che richiedono risorse aggiuntive.

## MODELLO DI LICENZA

Il modello di licenza implica la concessione di autorizzazioni all'utilizzo di contenuti o proprietà intellettuali dell'organizzazione in cambio di un compenso. Le organizzazioni potrebbero concedere in licenza immagini digitali delle loro collezioni, per libri, film o altri media. Gli accordi di licenza potrebbero includere un pagamento una tantum o ricorrente basato sull'utilizzo. Ad esempio, un museo potrebbe creare una mostra itinerante concessa in licenza ad altri musei. L'accordo di licenza include tipicamente una tariffa pagata dalle sedi ospitanti al museo originario, che copre i diritti di esposizione, il supporto logistico (trasporto, assicurazione), i materiali promozionali e i costi del personale.

