



# **Casa Bufalini**

## **Il coinvolgimento degli attori locali**

### **Gli esiti delle interviste**

<b>1. PREMESSA METODOLOGICA.....</b>	<b>3</b>
<b>2. SUMMARY .....</b>	<b>5</b>
<b>3. IL PERCORSO PER IDENTIFICARE IL SOGGETTO GESTORE .....</b>	<b>9</b>
<b>4. STEP1_AVVIO DEL PROCESSO.....</b>	<b>12</b>
<b>5. STEP 2_LE INTERVISTE. IL PRIMO MOMENTO DI COINVOLGIMENTO .....</b>	<b>14</b>
5.1 LE INTERVISTE .....	15
5.2 IL QUADRO CONOSCITIVO.....	17
5.2.1 IL CONTESTO E LE CRITICITÀ .....	20
5.2.2 LE TENDENZE EVOLUTIVE E LE ASPETTATIVE DELLA COMUNITÀ LOCALE .....	21
<b>6. L'EVENTO DI NETWORKING.....</b>	<b>24</b>
<b>7. ALLEGATI.....</b>	<b>25</b>
7.1. TRACCIA DELL'INTERVISTA.....	25
7.2. ELENCO DEGLI ATTORI INTERVISTATI.....	26

# 1. Premessa metodologica

Il Comune di Cesena, attraverso una programmazione documentata a medio-lungo termine, per affrontare con determinazione, con un nuovo approccio e con slancio il momento di crisi economica e di valori che sta investendo il nostro paese e l'Europa intera, ha definito una visione futura di città, una nuova strategia urbana, declinata in una serie di azioni quali:

- rimettere al centro il lavoro, sostenendo il sistema locale delle imprese ed individuando modalità innovative per favorire all'interno delle imprese il passaggio generazionale e di competenze;
- consolidare il ruolo fondamentale esercitato dall'Università, rafforzando il dialogo istituzionale e le occasioni comuni di progettazione e di lavoro e favorirne lo sviluppo;
- spingere uno sviluppo culturale della città all'interno di una progettazione e valorizzazione territoriale più vasta con la realizzazione di una Piattaforma Culturale Romagnola;
- sviluppare Cesena Smart City con due obiettivi primari: gestire le risorse secondo criteri di sostenibilità e creare un contesto economico e sociale attraente in cui i cittadini, le imprese e le amministrazioni possano vivere, lavorare e interagire, puntando alla riqualificazione generale degli spazi pubblici della città;
- valorizzare il dialogo, la condivisione e la partecipazione di tutti i cittadini al governo della città.

Si tratta di una strategia di sviluppo urbano e sostenibile di lungo periodo a cui raccordare scelte quotidiane congruenti, innescando così processi virtuosi.

Il principale risultato atteso sarà quindi una maggiore capacità attrattiva della città, attraverso azioni di supporto alle imprese, supporti tecnologici di ampio spettro per offrire una migliore fruibilità dei beni e dei servizi per i cittadini, per innalzare la competitività del sistema produttivo e per innescare moderni processi di sviluppo e di nuova occupazione.

La strategia di sviluppo urbano di Cesena è in perfetta sintonia con la strategia regionale specificata nel proprio Documento Strategico Regionale e con quella nazionale, delineata nell'Accordo di Partenariato mediante il quale è stato definito l'Asse 6 del POR-FESR, "Città attrattive e partecipate", affidando alle città un ruolo decisivo per promuovere la crescita territoriale attribuendo loro il ruolo di motore di sviluppo e di innovazione.

Questa strategia si esplicita attraverso la riqualificazione di beni culturali, intesi come contenitori per laboratori aperti, valorizzando così gli attrattori culturali e generando innovazione attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali e la partecipazione e il coinvolgimento di tutta la città.

Il Comune di Cesena ha individuato in Casa Bufalini il bene architettonico all'interno del quale costituire il Laboratorio Urbano dell'Asse 6 del POR Fesr 2014-2020.

L'individuazione del bene è il primo passo per l'effettiva riqualificazione e rifunzionalizzazione di un elemento urbano ad oggi inutilizzato e poco conosciuto. Il secondo passo, non meno importante, è quello di mettere in luce una serie di funzioni che dovranno essere ospitate all'interno dei laboratori, affinché questi diventino dei nuovi poli urbani. Per far ciò è necessario coinvolgere la cittadinanza e le realtà che animano il territorio per realizzare un intervento che vada a massimizzare le peculiarità locali e a soddisfare le esigenze espresse dagli attori del territorio.

Per questo motivo il Comune ha deciso di avviare una prima attività di coinvolgimento degli attori locali con un duplice obiettivo:

- Iniziare a ricevere indicazioni relativamente a esigenze e opportunità da una serie di stakeholder selezionati in base alla loro conoscenza del territorio e del tema oggetto della strategia locale;
- Iniziare a sondare disponibilità, competenze e interessi rispetto alla futura gestione di Casa Bufalini.

La prima attività di engagement si è svolta attraverso la realizzazione di alcune interviste ad attori privilegiati tra i mesi di gennaio e maggio 2016 (con alcune appendici e integrazioni nei mesi successivi). Oltre all'evidente funzione di raccolta informazioni, questa prima fase (prevalentemente di **analisi**) ha permesso di presentare gli obiettivi del Comune e le indicazioni di massima contenute nella Strategia Urbana a una serie di attori che ad oggi risultano particolarmente attivi sul territorio cesenate. Questa attività è stata resa possibile grazie alla volontà del Comune di spendersi come promotore (a differenza della maggior parte degli altri Comuni della Regione che, ad oggi non hanno ancora attivato percorsi partecipativi) dell'attuazione di questa politica attraverso un approccio partecipato e trasparente.

Le interviste hanno permesso di **identificare con precisione gli interessi, le istanze, le criticità e le proposte degli attori del territorio**, e contestualmente di illustrare chiaramente gli obiettivi del percorso immaginato dal Comune sulla base delle indicazioni date da Regione Emilia Romagna.

Gli elementi segnalati dagli intervistati sono stati sistematizzati in questo documento che è stato in un primo momento condiviso con i committenti e che deve essere considerato come il **quadro di riferimento**, la base condivisa, a partire dalla quale saranno avviate le attività di confronto e di networking tra i diversi attori candidati a gestire e/o usufruire dei servizi che saranno realizzati all'interno del laboratorio urbano.

Occorre inoltre evidenziare che il Comune di Cesena, per dare maggiore solidità al processo, ha deciso di costituire un **Tavolo Tecnico (TT)**, composto da

- Assessorato alla Sostenibilità Ambientale ed Europa
- Assessorato alla Cultura e Promozione
- Assessorato all'Innovazione e Sviluppo
- Assessorato ai Lavori Pubblici
- Università di Architettura
- Università di Ingegneria
- CesenaLab

In questa fase di avvio del percorso Il TT è stato incaricato di presidiare le attività di coinvolgimento degli attori, favorendo la diffusione del processo tra gli attori che possono orientare lo sviluppo della città in senso digitale e che possono effettivamente favorire la contaminazione tra attori di comparti (cultura e tecnologia) che normalmente faticano a interagire.

Il TT per il momento si è riunito quattro volte dall'avvio del processo, fornendo indicazioni rispetto agli attori da incontrare e alla realizzazione degli eventi di networking.

È opportuno sottolineare che il TT continuerà a operare anche nel corso delle successive fasi di confronto con gli attori del territorio a partire dalla prima attività di networking programmata per il mese di ottobre fino ad accompagnare l'Amministrazione nella successiva fase di scrittura del bando e di selezione del futuro soggetto gestore.

In particolare il Comune e il TT continuerà a operare per garantire il collegamento con la rete alta tecnologia, come preconditione e requisito per la realizzazione di progetti innovativi che siano collegati con le eccellenze locali. Da questo punto di vista è fondamentale segnalare la necessità di dialogare con il Centro di ricerca industriale dell'Università di Bologna per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (CIRI ICT). Tale centro ha come missione la ricerca industriale e il trasferimento tecnologico a sostegno dell'innovazione anche per le medie e piccole imprese ed è quindi il riferimento principale per chi propone processi di innovazione (tecnologica, ma non solo) sul territorio.

## 2. Summary

In questo capitolo si è deciso di anticipare gli esiti più rilevanti derivanti dal percorso che ha portato alla realizzazione di questo report, rimandando ai capitoli successivi l'approfondimento degli elementi di contenuto e di processo.

Il percorso di engagement che è stato realizzato ha portato all'identificazione di una serie di necessità specifiche che, sia in fase di candidatura che in fase di gestione dovranno portare alla costituzione di una serie di arene decisionali, caratterizzate da specifici modelli di governance per la gestione dei rapporti e per l'ottimizzazione delle risorse che saranno messe a disposizione dagli attori del territorio.

In generale è possibile affermare che il soggetto gestore avrà il compito di:

- Identificare un modello di business adeguato alla gestione dello spazio;
- Definire, di concerto con la committenza, il sistema più efficace per massimizzare il contributo della pubblica amministrazione;
- Identificare il sistema più adeguato per attivare le reti territoriali che ad oggi operano sui temi della cultura e dell'innovazione.

### Il modello di Business

La prima questione particolarmente rilevante è strettamente connessa al **Modello di Business** che il soggetto gestore deciderà di darsi. Al momento nessun soggetto intervistato sembra detenere tutte le caratteristiche elencate dalle Linee Guida Regionali per identificare il futuro soggetto gestore ([http://www.regione.emilia-romagna.it/fesr/por-fesr/por2014-2020/documenti/asse-6/linee-guida-per-la-definizione-della-strategia-di-sviluppo-urbano-sostenibile-delle-citta/at\\_download/file/Delibera\\_807\\_2015\\_Linee\\_guida\\_strategia.pdf](http://www.regione.emilia-romagna.it/fesr/por-fesr/por2014-2020/documenti/asse-6/linee-guida-per-la-definizione-della-strategia-di-sviluppo-urbano-sostenibile-delle-citta/at_download/file/Delibera_807_2015_Linee_guida_strategia.pdf)).

La Regione richiede che l'Autorità Urbana (il Comune di Cesena) sia in grado di identificare un gestore che sia in grado di dimostrare:

1. presenza di un animatore con esperienza di almeno 3 anni in gestione/coordinamento gruppi complessi, coadiuvato da uno o due collaboratori per lo sviluppo delle diverse attività;
2. esperienza documentata in pratiche di partecipazione o co-progettazione o cooperazione tra PA, imprese e società civile;
3. competenze nel campo dell'innovazione con particolare riferimento al settore tecnologie del digitale;
4. capacità di coinvolgimento di soggetti della Rete regionale Alta Tecnologia e/o di strutture operanti nell'ambito della ricerca e dell'innovazione;
5. capacità di coinvolgimento delle imprese per lo sviluppo successivo alla fase di prototipizzazione delle applicazioni sviluppate.

Per questo motivo, considerata la necessità di definire un progetto gestionale che miri alla sostenibilità economica nel breve/medio periodo, tutti i soggetti intervistati hanno evidenziato la necessità di identificare un modello di governance in grado di consolidare le funzioni "core", ma che sia capace di mettere a sistema gli attori che sul territorio operano nel campo dell'innovazione e della cultura, con l'obiettivo di operare in modo coordinato e sinergico rispetto alla promozione di Casa Bufalini.

I modelli emersi al momento sono essenzialmente due:

- l'identificazione di un gestore con competenze specifiche in uno degli ambiti identificati, che vada a siglare un protocollo con altri soggetti che siano in grado di integrare competenze e azioni negli ambiti che al momento risultano scoperti;
- l'identificazione di un gestore che partecipi al bando di gara in ATI. In caso di aggiudicazione questo gruppo dovrà costituire un nuovo soggetto giuridico che seguirà la gestione del bene secondo le modalità operative descritte nella proposta tecnica.

I due modelli sono molto differenti a livello di governance, ma possono presentare entrambi opzioni vantaggiose. Nel primo caso non risultano coperte direttamente tutte le competenze richieste dalla Regione ma il gestore ha la possibilità di integrarle con attori identificati anche in seguito (andando a integrare i protocolli d'intesa che dovranno comunque essere inseriti in fase di gara), allargando quindi le opportunità in termini di innovazione. Nel secondo caso le competenze invece risultano maggiormente coperte, ma la gestione dell'impresa potrebbe essere maggiormente complessa, almeno in fase di avvio.

Per questo motivo appaiono fondamentali due questioni:

- esplicitare al meglio, in fase di offerta tecnica, le modalità attraverso cui si intende rispondere alle richieste della Regione anche in termini di governance dell'impresa;
- chiarire da subito i rapporti che si intendono attivare con l'Autorità Urbana, per chiarire i compiti che ci si aspetta dalla Pubblica Amministrazione.

### **Il ruolo della Pubblica Amministrazione**

*Come viene espressamente indicato all'interno delle Linee Guida "L'obiettivo principale dell'Asse è il rafforzamento dell'identità delle aree urbane in grado di innescare processi di partecipazione di cittadini ed imprese alle scelte strategiche della città e la creazione di nuove opportunità di occupazione e di inclusione qualificando il tessuto produttivo esistente. A tal fine si interverrà su porzioni definite di territorio cittadino nelle quali siano stati avviati percorsi di riqualificazione urbana attraverso strumenti di pianificazione strategica delle città con i quali il POR si integra, in una logica di massimizzazione dell'efficacia delle risorse. Gli ambiti di intervento seguono una logica di forte concentrazione tematica e di integrazione individuando quei contenitori fisici che, per il significato che rivestono in termini culturali, storici, di tradizione, possono rappresentare un elemento di aggregazione forte di cittadini ed imprese su cui intervenire da un lato con una riqualificazione strutturale in grado di provocare ricadute sul tessuto urbano circostante, e dall'altro allestendo all'interno dei contenitori prescelti o in collegamento funzionale con essi, Laboratori Aperti, ovvero centri attrezzati per la sperimentazione di soluzioni tecnologie del digitale che consentano di operare su tematiche di forte rilievo per la città."*

Appare quindi evidente che le attività che andranno a svolgersi all'interno di Casa Bufalini dovranno rispondere a criteri di pubblica utilità e soprattutto, per massimizzare l'efficacia del contributo, dovranno essere coordinate con l'agenda politica della pubblica amministrazione rispetto ai temi della cultura e dell'innovazione.

Per questo motivo, fin dalle fasi preliminari, sarebbe opportuno prevedere l'istituzione di un **Comitato di Gestione (CdG)** al quale saranno affidate alcune responsabilità specifiche di coordinamento e di relazione tra il futuro gestore e la committenza.

Questa proposta si fonda sul presupposto che l'efficacia dell'intero processo dipende dall'impegno e dalla responsabilizzazione dei singoli attori coinvolti, ai quali è affidata l'attuazione ultima delle singole azioni:

- Il Comune è in primis il responsabile della selezione del gestore e di conseguenza della proposta tecnica che intende portare avanti. Ma soprattutto avrà il compito di inserire Casa Bufalini all'interno del network di attori che attualmente si occupa in modo più o meno istituzionale di Cultura e Innovazione (dai teatri, conservatorio, ... fino ad arrivare ai fablab, ai coworking, alle scuole e alle Università);

- Il Soggetto Gestore ha la responsabilità di definire (e successivamente attuare) un programma in linea con le aspettative della committenza e di coordinare le attività di tutti i soggetti che saranno coinvolti nella realizzazione delle singole azioni che saranno inserite nella proposta tecnica;
- La Regione ha un ruolo di programmazione delle diverse politiche culturali e soprattutto di coordinamento dei singoli Laboratori Urbani.

Appare quindi evidente che questo modello prevede un forte elemento di innovazione della governance dal momento che i singoli attori, nella programmazione e nell'esecuzione delle proprie attività si confronteranno con le differenti reti presenti sul territorio comunale e regionale per agire in ottica di coordinamento delle politiche, con un maggiore grado di efficienza rispetto ad ora.

Il CdG potrebbe andare a integrare (o sostituire) le funzioni attualmente presidiate dal Tavolo Tecnico all'interno del quale sono rappresentate le voci della PA, delle Università e di CesenaLab.

È possibile immaginare che all'interno del CdG i diversi attori avranno una serie di responsabilità condivise e alcuni benefici attesi:

<b>Responsabilità</b>	<b>Benefici</b>
<b>Comune di Cesena</b>	
Presiedere e coordinare il CdG; Catalizzare eventuali risorse disponibili nell'ambito di iniziative a livello europeo, nazionale o regionale; Progettare e realizzare momenti di networking e di co-progettazione tra i diversi attori del territorio che operano sulle tematiche dell'ASSE 6	Focalizzare la programmazione delle attività culturali con l'obiettivo di generare ricadute importanti sul territorio anche dal punto di vista dello sviluppo economico; Condividere gli elementi di conoscenza e programmazione attualmente in mano ai singoli attori, in modo da generare una politica locale orientata allo sviluppo e all'innovazione anche in ambito culturale
<b>Gestore</b>	
Identificare una proposta progettuale che garantisca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La sostenibilità economica dell'iniziativa</li> <li>• La generazione di azioni che siano in grado di impattare positivamente sul territorio in termini ambientali, economici e sociali</li> <li>• La messa a sistema delle eccellenze territoriali dal punto di vista associativo, istituzionale e imprenditoriale.</li> </ul> Immaginare e gestire modelli di governance capaci di intercettare con regole precise i diversi attori del territorio.	Ottenere il ruolo chiave nella realizzazione del progetto, strutturando relazioni stabili con tutti gli altri attori che attualmente si occupano di cultura e innovazione sul territorio
<b>Regione</b>	

<p>Coordinare le attività dei diversi laboratori urbani in modo che sia anche garantita coerenza rispetto agli obiettivi del POR FESR</p>	<p>Ottenere un posizionamento chiaro tra le Regioni italiane rispetto alla promozione di politiche volte all'innovazione sociale.</p>
---	---

### **Le relazioni con gli attori del territorio e con gli altri Laboratori Urbani**

Tutti gli attori hanno evidenziato che questo progetto avrà tanto più successo quanto più sarà in grado di mettere in rete gli attori che attualmente (con ruoli molto diversi tra loro) operano sui temi della cultura e dell'innovazione. Appare quindi fondamentale identificare un meccanismo che consenta di aprire una serie di arene di confronto per:

- favorire il confronto tra gli attori del territorio con l'obiettivo di diffondere conoscenze e di individuare azioni utili per tutto il contesto cesenate che possano essere promosse dal (o all'interno del) Laboratorio Urbano;
- permettere l'incontro tra la "domanda" delle imprese locali e "l'offerta" del laboratorio e delle imprese culturali e creative per identificare le migliori soluzioni in termini di benefici sociali e ricadute economiche sul territorio.

Si tratta quindi di promuovere sul territorio un modello che punti a valorizzare le risorse disponibili, a coordinare gli interventi che possono essere promossi dalla pubblica amministrazione e dai diversi settori del mondo privato presenti sul territorio. Intervento che quindi permetta di mettere in rete e valorizzare le attività delle realtà che operano già sul territorio cesenate. Si pensi per esempio alle attività svolte dai Coworking e dai Fablab: il soggetto gestore dovrà essere in grado di valorizzare queste attività e questi percorsi e non andare banalmente a sovrapporsi in termini di offerta.

Il Comune dovrà avere in questa specifica arena un ruolo di coordinamento simile a quello svolto dalla Regione nel coordinamento dei diversi laboratori urbani: avrà l'onere di coordinare tutti gli interessi e le opportunità che si muovono sul proprio territorio intorno ai temi dell'Asse6.



### 3. Il percorso per identificare il soggetto gestore

L'identificazione del soggetto che si occuperà della gestione di Casa Bufalini avverrà attraverso un percorso di interazione tra gli attori che oggi si occupano sul territorio di innovazione sociale, cultura e innovazione tecnologica.

La scelta dell'Autorità Urbana (il Comune di Cesena) di adottare questa modalità operativa deriva anche dalla definizione che la stessa Regione Emilia Romagna da dei Laboratori Aperti:

*I Laboratori Aperti (LABs) sono spazi attrezzati con soluzioni tecnologiche avanzate in cui si sviluppano **forme strutturate e innovative di confronto, cooperazione e collaborazione tra cittadini, amministrazione pubblica, terzo settore, università ed in generale di tutti gli attori che hanno un ruolo significativo nella trasformazione della società dell'informazione nell'ambito urbano.** Si tratta di spazi e metodi di lavoro condiviso e collaborativo che diventano luoghi di sperimentazione che coinvolgono tutti gli attori in progettualità di innovazione basata sull'utilizzo di tecnologie del digitale, non necessariamente in ambito tecnologico. Si tratta di una azione di accompagnamento del cambiamento con lo scopo di creare una cultura partecipata di innovazione dei servizi diffusa nella città e di far emergere la domanda, le opportunità, i bisogni. Il progetto intende costruire iniziative e progetti di innovazione sociale, con **l'obiettivo di sperimentare la collaborazione come metodologia per favorire la nascita di un ecosistema collaborativo urbano in cui i bisogni delle persone e le prospettive economiche della città vengano soddisfatti o sviluppati facendo leva su strategie centrate sull'innovazione sociale, le tecnologie diffuse, l'economia collaborativa o sharing economy, la collaborazione pubblica e la governance collaborativa per uno sviluppo economico locale a partire dai beni comuni.***

(pag. 25 delle Linee Guida regionali)

Appare quindi evidente che un'impostazione partecipativa per l'identificazione del soggetto gestore sia l'unica modalità possibile per il coinvolgimento di una molteplicità di attori a diversi livelli, che offrono l'opportunità di redigere e attuare un progetto collettivo attraverso un processo aperto di interazione e cooperazione.

La trasparenza nell'approccio, la partecipazione degli attori locali (e sovralocali), la responsabilizzazione dei partecipanti e la coerenza con le politiche regionali sono gli elementi guida delle azioni promosse sul territorio.

Possiamo quindi affermare che **questa prima fase di mappatura attraverso le interviste a una serie di attori locali ha due finalità** principali:

1. La prima è quella di fornire a tutti gli attori che intendono partecipare alla successiva fase di affidamento una serie di **strumenti metodologici** e di **indicazioni di processo** di cui sarà necessario tenere conto nella formulazione della proposta tecnica;
2. La seconda è quella di traghettare la fase di analisi verso una prima **sperimentazione di quello che potrà essere il Laboratorio Aperto**. Questa sperimentazione porta ovviamente a valutare anche importanti elementi di contenuto.

Il percorso che ha portato alla redazione del seguente report ha quindi cercato di indagare sia elementi di contenuto (quali azioni attuare, quali meccanismi incentivanti sono necessari, quali azioni possono essere realizzate con più facilità) che di processo (quali attori devono partecipare all'arena decisionale, quali meccanismi di governance promuovere, quali tipologie di attori coinvolgere, ...).

Dal punto di vista metodologico si è quindi deciso di seguire le indicazioni contenute nelle linee guida Regionali. Dopo aver elaborato la Strategia Urbana all'interno della quale sono evidenziati gli obiettivi del percorso, le categorie di attori da coinvolgere e l'ambito del coinvolgimento (lo step1, la fase di avvio del processo), si è proceduto ad attivare un percorso di partecipazione degli attori basato sull'identificazione dei **bisogni e delle risorse potenzialmente attivabili**.

Questo secondo step si è concretizzato in una prima fase di confronto diretto con i singoli attori (la fase di interviste) e si concretizzerà successivamente in alcuni momenti di riflessione e di condivisione collettiva degli obiettivi e delle azioni (la fase degli eventi e dei workshop). Il susseguirsi di queste due fasi permetterà di condividere contenuti, processi e metodologie da attivare per partecipare al bando di affidamento del bene.

Il terzo step infine dovrà portare a strutturare alcuni meccanismi di controllo e di verifica all'interno dei quali saranno da un lato condivise le strategie da seguire, dall'altro saranno identificate le responsabilità di ciascun attore in termini di azioni di coordinamento, attuazione e monitoraggio delle attività intraprese.

I capitoli successivi sono dedicati all'approfondimento dei primi **2 step** con lo scopo di fornire risposte in termini di questioni chiave da affrontare per arrivare a inserire l'affidamento della gestione del bene in un quadro strategico condiviso a livello territoriale.



## 4. Step1\_Avvio del processo

Dal punto di vista metodologico il processo ha previsto lo sviluppo di due macro-azioni:

- identificazione degli attori e dei loro bisogni (mappatura degli attori);
- definizione degli obiettivi dell'Autorità Urbana.

Il secondo punto ha ripreso in prima battuta i contenuti della Strategia Urbana consegnata alla Regione Emilia Romagna: in parte infatti gli obiettivi avevano il vincolo di essere coerenti con l'impostazione regionale. In questo senso è opportuno evidenziare che l'attivazione di Casa Bufalini parte **da una riflessione sulle risorse** a disposizione, dal migliore impiego possibile in termini di efficienza e soprattutto dalla valorizzazione delle esperienze che sono presenti sul territorio (più o meno istituzionali che siano).

I principali obiettivi del Comune di Cesena sono di

1. valorizzare il lavoro già svolto in termini di (ri)qualificazione del centro storico;
2. avviare un primo percorso di engagement di quegli attori che potrebbero giocare un ruolo chiave nel processo;
3. identificare le arene decisionali all'interno delle quali favorire il confronto e la partecipazione degli attori in ottica di promozione dinamica del processo, che garantisca continuità decisionale anche nel medio-lungo periodo e non solo in fase di identificazione del soggetto gestore;
4. strutturare un modello di governance che affidi responsabilità chiare ai soggetti pubblici e privati, in modo da valorizzare al meglio le risorse disponibili.

Per quanto riguarda il primo punto invece, i diversi settori del Comune coinvolti hanno partecipato all'identificazione degli attori chiave da intervistare affinché il percorso che porterà all'affidamento di Casa Bufalini risulti il più possibile partecipato dalla comunità locale.

La scelta è stata quindi di partire dall'analisi e dalla sistematizzazione delle esperienze esistenti a livello territoriale. In questo modo, attraverso i primi confronti con gli attori locali è stato possibile:

- condividere **criticità e punti di forza** legati all'affidamento e alla gestione del bene;
- identificare gli **elementi necessari (tecnici, economici, relazionali)** che devono essere messi in campo in fase di progettazione e di successiva implementazione;
- identificare i **meccanismi di governance** necessari affinché Casa Bufalini diventi un Hub dell'innovazione sociale cesenate e non solo un ulteriore luogo dove è possibile fare innovazione (sociale e tecnologica).

### **Il ruolo degli attori locali**

L'Asse 6 del POR FESR affida un ruolo centrale alle amministrazioni locali nella promozione di un'economia locale che metta al centro l'innovazione sociale e la cultura.

Appare tuttavia altrettanto evidente che le amministrazioni locali sono solo uno dei soggetti chiamati a intervenire. L'approccio del POR risulta fortemente multistakeholder e quindi, affinché i contributi siano investiti con efficacia, occorre che tutti gli attori locali (e sovralocali) siano coinvolti per raggiungere obiettivi condivisi, mettendo a disposizione le proprie risorse.

Nell'ambito dell'analisi delle politiche pubbliche con i termini attori e risorse si identificano due categorie specifiche che è bene tenere in considerazione per arrivare a definire un percorso di engagement il più possibile efficace.

### **Definizione di attore**

All'interno di una politica pubblica un "attore" è sostanzialmente un soggetto "che agisce" (o che può agire), un soggetto animato da interessi generali (es. pubblica amministrazione) o interessi specifici (es. imprese) che lo portano a compiere delle scelte.

Da questa definizione appare quindi evidente che non è possibile a priori definire un elenco di soggetti da coinvolgere. All'inizio di ogni processo è fondamentale identificare gli attori che possono essere interessati allo sviluppo di quella specifica politica pubblica.

Il processo che ha portato alla redazione di questo report è partito da una domanda posta all'Autorità Urbana: **chi sono gli attori che attraverso la loro partecipazione possono determinare il successo o meno del processo?**

Riconoscere il ruolo dei diversi attori nella diffusione delle politiche pubbliche significa identificare per ciascun attore responsabilità chiare e definite. Nel caso specifico, per esempio, risulta evidente come il Comune abbia l'interesse di promuovere e coordinare il processo di affidamento del bene, identificando gli attori che a loro volta possono determinare il successo nella partecipazione alla successiva fase di affidamento del bene e del suo esercizio.

Sempre dal punto di vista logico, nel perseguire i propri obiettivi all'interno di un percorso interattivo, gli attori sono disposti a rinunciare a parte dei propri scopi predeterminati (o a modificarli) in cambio di concessioni da parte degli altri attori. In sostanza gli attori cercano di **realizzare il proprio interesse** massimizzando le **risorse che possono attivare direttamente o possono cercare in altri attori**.

#### **Definizione di risorsa**

La possibilità di una politica pubblica di avere successo è proporzionale alla capacità da parte del promotore di **mettere a sistema le risorse** a disposizione dei singoli attori.

Un attore è infatti caratterizzato dagli interessi che è chiamato a perseguire, ma anche dalle risorse che può attivare. Con il termine "risorsa" l'analisi delle politiche pubbliche identifica una serie di categorie che va al di là delle sole risorse **economiche** (che comunque è fondamentale considerare).

Le risorse **politiche** sono quelle che permettono alle amministrazioni di indirizzare strategicamente alcune azioni, di favorire o meno la realizzazione dei piani e dei programmi. Ma sono anche quelle risorse che sono in mano ad attori più o meno istituzionali (per esempio i sindacati, piuttosto che associazioni che operano sul territorio) che permettono di attivare diversi interessi.

Le risorse **legali** permettono di garantire o meno la realizzabilità degli interventi proposti e sono tanto più preziose quanto maggiore è la frammentazione legislativa che regola un determinato tema.

Infine le risorse **conoscitive** sono fondamentali per consentire di affrontare gli elementi critici coinvolgendo tutti gli attori che sono competenti della materia in oggetto.

Un buon processo di governance deve essere in grado di **mettere a sistema tutte e quattro le categorie di risorse possibili**.

Una volta definiti gli attori da coinvolgere e gli obiettivi da perseguire si è passati a definire un vero e proprio percorso di coinvolgimento delle realtà locali.

## 5. Step 2\_Le interviste. Il primo momento di coinvolgimento

Dopo aver identificato gli obiettivi del proponente e gli attori da coinvolgere, si è passati all'identificazione delle metodologie partecipative da utilizzare e alla programmazione dell'effettiva fase di engagement.

Le macro azioni di questo secondo step sono essenzialmente due:

- o definizione del **percorso** e delle azioni di **engagement** dei principali stakeholder
- o **attuazione** del percorso di coinvolgimento

### I processi partecipativi

Secondo il documento dell'OECD "Focus on citizens: public engagement for better policy and services" (2008) il coinvolgimento degli attori rappresenta la condizione essenziale per gestire in modo efficace processi complessi.

Il coinvolgimento permette da un lato di favorire la definizione di soluzioni alternative (e nella maggior parte dei casi migliorative), aumenta il grado di efficienza e di efficacia delle politiche (anticipando eventuali elementi di conflittualità e affrontandoli sin dai primi momenti) e assicura trasparenza nella presa delle decisioni.

Come inoltre ricordato nel report "A più voci" promosso dal dipartimento della funzione pubblica, "... l'esigenza di allargare la partecipazione al processo decisionale nasce dal fatto che [in una politica complessa] non siamo in grado di prendere o di attuare una decisione da soli, ma abbiamo bisogno della cooperazione di altri soggetti. Gli altri soggetti - istituzioni o agenzie pubbliche, associazioni, comitati, comuni cittadini - dispongono insomma di qualche risorsa che è indispensabile per compiere una scelta o per metterla in pratica".

Dal punto di vista metodologico per aprire il processo decisionale alla partecipazione di attori diversi dal proponente occorre considerare alcuni elementi basilari (comuni a tutti i processi partecipativi):

1. occorre definire un **vocabolario comune**, ossia bisogna mettere a sistema tutte le conoscenze disponibili sul tema oggetto della politica e occorre condividerle in modo efficace;
2. bisogna strutturare il processo secondo **regole specifiche** e occorre condividere queste regole con tutti i partecipanti. È quindi necessario che il quadro decisionale in cui gli attori partecipano sia condiviso e il più possibile chiaro;
3. occorre garantire massima **trasparenza** condividendo gli obiettivi per arrivare alla formulazione di risposte efficaci.

A seconda degli interlocutori, degli obiettivi dei proponenti e delle politiche da definire è possibile prevedere l'utilizzo di tecniche partecipative differenti. Indipendentemente dagli strumenti occorre tuttavia immaginare che il processo di coinvolgimento segua questa impostazione generale (tra parentesi le attività specifiche del nostro percorso):



Occorre cioè attivare un percorso circolare che identifichi la **programmazione, l'attuazione** e la **verifica** come perni centrali del processo.

Dal punto di vista operativo, per la redazione del seguente report e per la realizzazione dell'intero percorso volto a individuare il soggetto gestore si è deciso di utilizzare alcune specifiche **tecniche di partecipazione e di ascolto attivo**.

Come anticipato nei paragrafi precedenti, per quanto riguarda il reperimento delle informazioni e la presentazione degli obiettivi del proponente sono state realizzate una serie di **interviste** ad attori chiave del territorio (individuati durante lo step 1). L'esecuzione delle interviste permette di reperire informazioni, ma anche e soprattutto di condividere il processo con i diversi attori. In sostanza si inizia a comunicare ai singoli attori la volontà di coinvolgerli per identificare i meccanismi più efficaci per la gestione di Casa Bufalini.

La sistematizzazione delle informazioni ha dato luogo a questo documento (quadro conoscitivo) che sarà la base di discussione tra i partecipanti che vorranno partecipare alle successive fasi di networking e soprattutto di partecipazione al bando di affidamento (e di successiva fruizione di Casa Bufalini).

## 5.1 Le interviste

La prima attività di engagement è stata realizzata attraverso l'esecuzione di alcune interviste ad attori chiave del territorio.

### Chi intervistare e come intervistare

Sono state effettuate circa **20 interviste** a rappresentanti dell'Autorità Urbana (politici, dirigenti e funzionari del Comune di Cesena), imprese, organizzazioni e associazioni locali. Oltre a fornire una buona lettura dei potenziali interessi e dei principali rischi in merito alla gestione di Casa Bufalini, la mappatura degli attori ha permesso di individuare una serie di attori che hanno la capacità di coinvolgere i propri pubblici e di sviluppare un effetto "volano" per la promozione delle azioni individuate.

Le interviste sono state svolte prevalentemente presso il Comune ed hanno avuto in media la durata di un'ora. Sono state condotte in maniera **semi-strutturata** sulla base di una traccia (6.1) che aveva l'obiettivo di attivare il dialogo su:

1. le **competenze** degli attori intervistati relativamente al mondo della cultura e dell'innovazione sul territorio Cesenate;
2. l'indagine e l'analisi di quei **fattori che caratterizzano il contesto** cesenate (dal punto di vista della cultura e dell'innovazione) e che per questo possono essere definiti strutturanti. Fattori che riguardano il disegno e l'attuazione di piani e politiche locali, di azioni volte alla promozione di attività culturali, ma anche e soprattutto le relazioni tra i soggetti e le capacità operative che vengono attivate quotidianamente. Quest'ultimo aspetto risulta strategico dal momento che la messa a sistema delle competenze e delle risorse è stata presentata sin dalle prime interviste come uno degli strumenti necessari per dare risposte operative e durature nel tempo circa le attuali criticità del sistema culturale cesenate;
3. le **opportunità** legate all'apertura di Casa Bufalini, identificando le implicazioni per tutti i soggetti che operano e vivono sul territorio;
4. gli **elementi chiave di contenuto** di cui è necessario discutere in vista del percorso di affidamento del bene.

Per quanto riguarda il processo che ha portato alla redazione del report, di seguito sono presentate le competenze e il background degli attori intervistati.

<b>Competenze</b>	<b>Attori</b>
<i>Politici e dirigenti della PA</i>	
<p>Programmazione culturale. Competenze in campo di pianificazione territoriale. Competenze nel campo dell'innovazione tecnologica</p> <p>A questi attori spetta la definizione degli indirizzi che il Comune intende dare in fase di affidamento. Le loro scelte hanno particolare rilevanza sia in termini di indirizzo nell'applicazione delle politiche culturali che nell'allocazione delle risorse (umane e economiche) necessarie alla loro implementazione.</p> <p>In fase di esercizio avranno il compito di favorire la relazione tra gli attori istituzionali del mondo della cultura (es. Commissione cultura) e dell'innovazione (es. Università) con chi gestirà Casa Bufalini</p>	<p>Sono stati intervistati 4 Assessori e 3 dirigenti del Comune di Cesena</p>
<i>Rappresentanti del mondo imprenditoriale</i>	
<p>Si tratta degli attori che hanno competenze prevalentemente operative, sia rispetto al mondo culturale che a quello dell'innovazione tecnologica.</p> <p>Il loro contributo ha permesso di evidenziare le attività che sono nate negli ultimi anni che stanno cercando di promuovere nuovi modelli di produzione e fruizione della cultura e dell'innovazione.</p> <p>Oltre alle imprese innovative sono stati intervistati anche rappresentanti del mondo imprenditoriale "tradizionale" (Confesercenti, Confcommercio, CNA, ...) per comprendere le possibili relazioni tra l'hub dell'innovazione sociale che dovrebbe nascere presso Casa Bufalini e le imprese che oggi sono insediate nel centro storico.</p>	<p>Associazioni di categoria e singole imprese del Comune di Cesena che conoscono e possono rappresentare le dinamiche che si sono innescate negli ultimi anni sul territorio.</p> <p>Oltre alle associazioni di categoria sono state coinvolte le imprese culturali e le imprese innovative del territorio per comprendere le possibili relazioni e le potenziali conflittualità con Casa Bufalini.</p>
<i>Esperti dei settori Cultura, Innovazione e Territorio</i>	



<p>Esistono alcuni soggetti che a livello istituzionale hanno la missione di promuovere percorsi nel mondo della cultura e dell'innovazione. Centri di ricerca, Conservatorio, Teatro Bonci, Università, Scuole Tecniche... hanno permesso di identificare una serie di necessità del mondo culturale e dell'innovazione alle quali si potrebbe dare risposta attraverso Casa Bufalini</p>	<p>Rappresentanti dell'Ordine degli architetti, rappresentanti di università, centri di ricerca e delle istituzioni culturali cesenati</p>
<p><i>Rappresentanza delle associazioni culturali</i></p>	
<p>Da un lato potrebbero essere i principali fruitori degli spazi di Casa Bufalini, dall'altro alcune di queste realtà potrebbero essere le naturali candidate a promuovere una serie di attività all'interno dello spazio.</p>	<p>Diverse associazioni culturali che oggi promuovono eventi sul territorio.</p>

Come si evince dalla tabella, si è cercato di **mettere a sistema un numero ampio di punti di vista**, intervistando sia a soggetti che sono già impegnati nel mondo della cultura e dell'innovazione che coinvolgendo interessi particolari che al momento dell'avvio del processo non erano direttamente coinvolti su queste tematiche.

## 5.2 Il quadro conoscitivo

Gli esiti delle interviste hanno permesso di redigere il quadro conoscitivo, all'interno del quale è possibile accorpate in **macrotemi** le questioni rilevanti emerse nel corso delle interviste, senza riportare chi le ha effettivamente messe in evidenza.

### **La base per il confronto**

L'attività di restituzione degli elementi più interessanti emersi dalle interviste è uno dei passaggi più delicati dell'intero percorso di partecipazione.

Da una parte infatti si tratta di fare una sintesi degli elementi presentati e di conseguenza di perdere quelle informazioni che non risultano condivise o che rappresentano interessi molto specifici.

Dall'altra, si sconta la mancanza di conoscenza reciproca e quindi è in questa fase che potrebbero crearsi malintesi nel momento in cui parte delle informazioni non viene assunta.

Per cercare di limitare gli elementi di frizione occorre quindi agire nel modo più trasparente possibile. Un secondo elemento da considerare riguarda la focalizzazione sugli elementi e non su chi li ha portati all'attenzione. Il disaccoppiamento tra "stake" (interesse) e "holder" (portatore, il soggetto che ha espresso l'interesse) permette infatti di affrontare in modo laico, senza idee precostituite, gli elementi emersi nella successiva fase di confronto.

Il quadro conoscitivo vuole quindi rappresentare la "realtà" che emerge dalle interviste, deve presentare gli elementi di criticità, ma deve saper anche fornire una lettura al futuro legata alla promozione e all'attuazione della politica stessa.

Di seguito sono presentati i principali elementi emersi.

Come si può evincere dalla loro lettura, il documento ha cercato di indirizzare l'analisi intorno ai due ambiti chiave che stanno alla base del report:

1. i **processi** che si generano tra gli attori (definizione di responsabilità, di risorse necessarie, di meccanismi di coordinamento, di trasparenza, ...);

2. gli elementi di **contenuto** dai quali non si può prescindere.

### **Processo: La partecipazione e il coinvolgimento dei diversi attori**

Il processo di attivazione di Casa Bufalini è visto come una grande opportunità di sviluppo sia da parte dei diversi settori dell'amministrazione, ma anche da buona parte delle associazioni, delle imprese e delle associazioni di categoria incontrate.

Da più parti è stato sottolineato come questo percorso rappresenti un'opportunità di lavoro e crescita per quel settore che può essere incardinato nella definizione di "imprese culturali e creative". Il processo rappresenta un'opportunità per:

- contribuire a migliorare la **qualità** architettonica del centro storico, riqualificando e restituendo alla città un bene che attualmente non è fruibile, nonostante la sua centralità;
- dare un supporto alla crescita di tutte quelle imprese che negli ultimi anni stanno sviluppando percorsi sui temi dell'innovazione (di processo, come per esempio i coworking, o di contenuto, come per esempio i fablab) e della cultura;
- mettere a sistema le realtà già oggi presenti a Cesena che operano su questi temi con l'obiettivo di creare un "**distretto dell'innovazione culturale diffuso**", che permetta la costituzione e la crescita di imprese che collaborando possano favorire la crescita di un humus sociale capace di far crescere e innovare il comparto produttivo Cesenate.

Affinché questo percorso abbia successo, data la portata degli obiettivi strategici, interessi generali e interessi speciali, rappresentanti del tessuto socio economico dovranno continuare le attività di scambio e di sensibilizzazione su questi temi anche in fase di esercizio di Casa Bufalini.

Il miglioramento delle relazioni tra gli attori, potrebbe portare a un aumento della densità degli scambi all'interno del network, con una consequenziale diffusione delle conoscenze e delle responsabilità rispetto alla crescita diffusa di questo nuovo comparto produttivo.

Appare evidente quindi la sfida affidata a Casa Bufalini: **non dovrà essere un nuovo luogo, ma dovrà essere un hub con il compito di sistematizzare le relazioni** tra le imprese culturali e quelle innovative, tra le imprese innovative e quelle tradizionali, tra le imprese e le istituzioni culturali che in questo momento si occupano di promuovere "cultura e innovazione" a Cesena.

### **Processo: La sussidiarietà tra le Istituzioni e le imprese culturali**

Alcune istituzioni rappresentano un'eccellenza non solo per la comunità Cesenate: dalla Malatestiana al Bonci, per passare alla Val d'Oca o alla Raffaello Sanzio sono soggetti che hanno riconoscibilità a livello nazionale (e non solo).

Le attività di Casa Bufalini non solo dovranno tenere conto di queste eccellenze, ma avranno lo scopo di valorizzarle e di metterle in rete con tutti quei soggetti che operano sul territorio e che si occupano di cultura e innovazione con l'obiettivo di favorire un passaggio di competenze e una contaminazione che permetta la nascita e la crescita di nuove imprese culturali e creative.

Appare quindi evidente che in questa specifica attività il gestore probabilmente necessiterà del supporto dell'Amministrazione Comunale, dal momento che tale attività si configura come un tassello fondamentale per la promozione della strategia urbana presentata dal Comune in Regione. Sarà quindi fondamentale la costituzione di una cabina di regia per la programmazione degli interventi e per facilitare lo scambio tra i diversi soggetti.

### **Processo: Una governance multisettoriale**

Chi si aggiudicherà la gestione di Casa Bufalini avrà il compito di giocare su molte arene contemporaneamente: da un lato avrà il compito (non semplice) di realizzare attività innovative e culturali, coniugando due mondi che normalmente non dialogano tra loro. Dall'altro, sempre dal punto di vista operativo avrà l'obiettivo di rendere sostenibile la gestione

dello spazio offrendo un ventaglio di funzioni molto ampio (promozione di eventi, gestione di postazioni di coworking, promozione di corsi, ...). E ancora, avrà il compito di dialogare con l'Amministrazione dal momento che la riattivazione di Casa Bufalini avviene all'interno di un processo complessivo di rilancio (urbanistico, funzionale e produttivo) del centro.

Ma soprattutto, il successo di questa iniziativa è legato alla capacità del futuro soggetto gestore di fare rete, di coinvolgere tutti gli attori che già oggi con le proprie attività stanno lavorando affinché Cesena sia più sostenibile, più innovativa e più attenta all'innovazione sociale e culturale. La vera sfida è insomma quella di lavorare non in termini di "somma" di funzioni, ma di crescita di nuove funzioni grazie alla crescita delle relazioni.

Per favorire la realizzazione di una politica di questo tipo appare evidente la necessità di avviare un percorso di concertazione tra molti attori e molti livelli. Questo ruolo sarà ovviamente svolto dal gestore, a patto che si renda conto di dover "comportarsi" esattamente come gli altri attori: lavorando sulle linee programmatiche, favorendo il dialogo con le amministrazioni e le imprese, identificando e discutendo l'allocazione di eventuali linee di finanziamento, fornendo supporto agli altri attori coinvolti.

### **Processo: La gestione delle risorse e la programmazione degli interventi**

Il soggetto gestore avrà il compito di presentare una proposta tecnica con la relativa sostenibilità economica degli interventi proposti. A questa attività (fondamentale) potrebbe però affiancarsene una più strategica per l'intero sistema.

Valorizzando le competenze dell'amministrazione e di altri soggetti esperti, Casa Bufalini potrebbe essere un utile supporto per individuare linee di finanziamento straordinarie (partecipazione a progetti europei, monitoraggio finanziamenti nazionali a tantum, ...) per promuovere progetti sistemici per l'intero comparto culturale e creativo di Cesena.

### **Contenuto: una nuova centralità per l'economia del territorio**

Considerato il posizionamento del bene, diversi attori hanno sottolineato le molte relazioni con l'economia locale: sia con gli esercenti del centro, per i quali il riposizionamento di Cesena come città della cultura e dell'innovazione rappresenta un'opportunità di crescita (si pensi al progetto degli apt diffusi), sia per le imprese tradizionali che necessitano di una sponda per crescere e innovare.

Rimanendo al comparto degli esercizi commerciali è stato sottolineato come questo stia vivendo un lungo periodo di stallo. L'introduzione di nuove funzioni e di una nuova centralità potrebbe quindi portare un nuovo pubblico in centro, che a sua volta potrebbe determinare una diversificazione delle attività e la nascita di nuove imprese (o la riconversione di imprese che rischiano di uscire dal mercato).

### **Contenuto: La valorizzazione dei punti di forza**

Sarebbe opportuno che la Biblioteca Malatestiana, data anche la prossimità fisica, sia anche un riferimento rispetto ad alcuni temi che dovranno essere affrontati dal gestore: innovazione nel settore bibliotecario, valorizzazione e diffusione delle conoscenze rispetto alla biblioteca, attrattività culturale, ...

È tuttavia fondamentale che anche altri elementi siano valorizzati, mettendo a sistema alcuni strumenti che sono stati già attivati, ma che per diversi motivi al momento operano in modo non coordinato: dalle istituzioni culturali alle università, sono diversi i temi che potrebbero essere affrontati per favorire la caratterizzazione di Cesena come città dell'innovazione e della cultura (come per esempio Parma vive ormai una caratterizzazione con il settore alimentare, Piacenza per la logistica, ...).

L'istituzione di un tavolo tecnico (e non politico) o di momenti di confronto strutturato tra i diversi attori del territorio che si occupano di innovazione e cultura potrebbe facilitare l'allocazione delle risorse e degli investimenti su elementi che sono considerati come elementi chiave per lo sviluppo di una nuova economia cesenate.

### **Processo: Le responsabilità degli attori**

Il fatto che il processo abbia una governance multilivello e una molteplicità di attori da coinvolgere evidenzia quanto sia fondamentale una condivisione degli obiettivi e della strategia tra i diversi attori che si possono occupare dell'implementazione delle diverse azioni.

Per questo motivo appare ancora più evidente che in ottica di promozione coordinata della politica su tutto il territorio comunale ogni attore abbia una serie di responsabilità coerenti con le risorse che è chiamato a mettere in campo. Ogni attore coinvolto è sostanzialmente responsabile dell'attuazione di una parte del progetto all'interno del proprio ambito d'azione.

Quindi il soggetto gestore avrà l'arduo compito di definire i perimetri di ciascuna attività, e con il supporto del Comune dovrà attivare diverse arene che coinvolgono attori con responsabilità molto diverse.

Fatte queste debite premesse di seguito sono presentati gli elementi ricorrenti emersi nel corso delle interviste. Risulta quindi evidente la coerenza rispetto alle famiglie di domande presenti nella traccia (All. 6.1):

- **Fattori strutturanti e caratterizzanti del contesto cesenate;**
- **Tendenze evolutive in atto e le aspettative rispetto alle politiche culturali e i processi innovativi.**

### 5.2.1 Il contesto e le criticità

Il seguente paragrafo vuole mettere in evidenza gli elementi critici emersi nel corso delle interviste. Alcuni di questi risultano ricorrenti e riportati da più attori. Altri sembrano più estemporanei ma hanno una valenza tale che vale la pena affrontare e approfondire nelle successive fasi di workshop per arrivare ad una loro soluzione.

Gli elementi presentati dagli attori sono riferibili a due famiglie:

1. gli elementi strettamente legati ai processi di **riqualificazione territoriale** messi in atto negli ultimi anni che determinano il quadro di riferimento all'interno del quale l'intervento va a porsi e rispetto ai quali tutti gli attori devono attenersi;
2. gli elementi strutturanti legati **al tessuto economico e sociale**, che mostrano la necessità di relazionare la riqualificazione di Casa Bufalini con le risorse che possono essere messe a disposizione dai diversi soggetti che operano sul territorio. Questo significa relazionare fortemente le politiche "culturali" con le politiche di "sviluppo economico".

Tutti gli attori intervistati hanno dimostrato una buona capacità analitica rispetto alle criticità presenti. Occorre inoltre sottolineare come tutti i soggetti hanno identificato le criticità in un'ottica propositiva, cercando di individuare gli elementi da affrontare per arrivare ad una loro soluzione.

Il contributo del POR FESR è stato inteso nella maggior parte dei casi come uno strumento del quale approfittare per promuovere soluzioni alle criticità evidenziate.

#### **Le caratteristiche del bene e il suo contesto urbanistico**

Casa Bufalini ha da sempre le caratteristiche di un edificio privato e quindi al momento non è conosciuto dalla comunità cesenate. Il bene, che non presenta particolari elementi di valore dal punto di vista architettonico, ha però un valore enorme considerata:

- la sua centralità;
- la prossimità con la Biblioteca Malatestiana;
- il suo inserimento nel complessivo ridisegno urbanistico delle tre Piazze.

Appare evidente che partendo da queste considerazioni molti attori hanno sottolineato quanto l'intervento, anche dal punto di vista della riqualificazione architettonica debba essere orientato all'integrazione con le scelte urbanistiche portate avanti fino ad oggi.

### **La conoscenza della figura di Maurizio Bufalini**

Se la struttura architettonica non risulta particolarmente conosciuta, va sottolineato come per la maggior parte dei cesenati Bufalini sia riconducibile all'ospedale.

Di conseguenza diversi attori hanno evidenziato l'opportunità di un percorso conoscitivo sullo stile di quello fatto su Renato Serra e la prima guerra mondiale nel 2015. Grazie all'attività con le scuole e agli eventi organizzati, Serra è diventato un personaggio familiare. C'è stata una riscoperta (è stato fatto anche un fumetto per connettere nuove generazioni). Potrebbe essere un modo per scoprire quel luogo.

### **Rischio di percorso isolato**

Tutte le istituzioni culturali operano oggi in modo sostanzialmente autonomo nella programmazione delle proprie attività, generando un'offerta interessante per un pubblico che negli anni sta andando via via ad assottigliarsi.

Il rischio da evitare è che questo nuovo intervento operi in maniera isolata: se Cesena vuole caratterizzarsi come città della cultura e dell'innovazione deve iniziare a ragionare non in termini di "somma degli interventi" ma in termini di crescita delle relazioni tra i diversi attori, per promuovere programmi e progetti complessi.

### **Contesto economico**

La crisi economica ha sia ridotto gli investimenti diretti delle PA che l'indotto legato alle imprese culturali. Questo elemento è ovviamente e giustamente vissuto come un fattore critico dal momento che molte imprese stanno subendo nei fatti la mancanza di commesse, con una sostanziale riduzione di fatturato e nel peggiore dei casi con la chiusura o con il fallimento. Le richieste che arrivano dalla parte del mondo imprenditoriale finora contattato vanno nella direzione di chiedere un supporto concreto dell'amministrazione per la diffusione di nuove modalità operative che portino innovazione nei processi e nei contenuti.

Quello che si chiede non è quindi (solo) un supporto economico e finanziario, ma l'instaurazione di un dialogo costante tra attori pubblici e privati, realizzando anche progetti pilota sul patrimonio pubblico che permettano di comunicare l'importanza dell'innovazione di prodotti e servizi.

### **Il ruolo delle Università e di CesenaLab**

Ci sono tanti soggetti che operano sul territorio sul tema della cultura. Potrebbe essere importante far entrare nuove associazioni di giovani che sovvertono un po' i temi e gli schemi che sono attualmente molto consolidati, sia nelle associazioni culturali, che, potenzialmente, nella consulta della cultura.

L'Università fino ad oggi non ha avuto una grande integrazione con la città: architettura e informatica potrebbero dare una spinta interessante, attivando una programmazione didattica che incentivi i propri studenti a pensare a come l'innovazione e la cultura sono due temi che non solo possono essere affrontati contestualmente, ma possono anche contribuire alla crescita economica della città. Il ruolo dei soggetti esperti (come da definizione derivante dall'Analisi delle politiche pubbliche) è fondamentale per integrare le competenze (in termini di risorse e conoscenze) delle amministrazioni e dei privati relativamente a temi così complessi.

Sono una risorsa che potrebbe essere utile valorizzare anche per favorire il dialogo tra attori pubblici e privati, per muoversi su quei livelli di frontiera che difficilmente possono essere affrontati nella quotidianità.

## **5.2.2 Le tendenze evolutive e le aspettative della comunità locale**

### **La crescita del settore turistico**

Gli obiettivi regionali dell'Asse 6 porteranno il gestore a riflettere e proporre soluzioni innovative rispetto ai temi del turismo e della fruizione della città. Per questo motivo appare fondamentale proseguire il percorso intrapreso dall'amministrazione e da alcune istituzioni culturali che sta portando Cesena a caratterizzarsi come meta di turismo culturale.

La crescita dell'attrattività potrà passare per due strade, entrambe necessarie:

- aumentare la fruibilità dei beni culturali e dei servizi esistenti, anche attraverso processi e strumenti innovativi;
- facilitare le relazioni con la riviera, per permettere ai turisti della costa di conoscere il territorio dell'entroterra (e viceversa)

### **La fattibilità delle proposte**

Fino a qualche anno fa le imprese culturali basavano il proprio business prevalentemente sull'accesso a canali di finanziamento straordinari (finanziamenti nazionali) oppure di finanziamenti diretti sulle linee di bilancio comunali/provinciali.

Le richieste della Regione portano a una riflessione nuova: ai canali di finanziamento da parte delle amministrazioni pubbliche occorre aggiungere una serie di funzioni complementari che portino alla sostenibilità economica dell'iniziativa nel giro di pochi anni. In sostanza i contributi che saranno erogati permetteranno al soggetto gestore di sperimentare la sostenibilità della propria impresa, ma dopo quattro anni, questa dovrà avere la capacità di generare il reddito sufficiente per mantenersi senza ulteriori finanziamenti pubblici.

### **Coordinamento tra più attori**

La soluzione collegiale, quella che prevede la partecipazione al bando di più imprese riunite all'interno di un'unica proposta, risulta essere la più interessante in termini di possibili esiti per la comunità.

Questa soluzione tuttavia deve essere gestita in maniera molto efficace attraverso la regia di un soggetto che deve svolgere il ruolo guida della cordata, altrimenti si rischia di perdere di vista la sostenibilità economica dell'iniziativa.

Diversi attori hanno sottolineato la necessità di assunzione di un ruolo da parte del Comune (distribuzione delle risorse, legislazione, promozione dell'imprenditorialità culturale) rispetto alla promozione del Bando e alla sua partecipazione da parte degli attori locali.

Per fare questo è imprescindibile avviare un percorso di dialogo e networking tra i differenti attori per favorire la trasparenza delle decisioni e per concertare le strategie di intervento che saranno promosse a livello locale.

### **Un nuovo tassello per la Malatestiana**

Casa Bufalini potrebbe essere facilmente inserita tra gli elementi da scoprire durante le visite alla Biblioteca Malatestiana. Questo elemento porterebbe il soggetto gestore a orientare le proposte e le progettualità in tema di innovazione verso l'identificazione di soluzioni per l'innovazione del settore bibliotecario.

### **Il modello CesenaLab**

Il Laboratorio Urbano potrebbe ospitare un'attività di incubazione di nuove imprese creative culturali. L'obiettivo, in ottica di valorizzazione delle eccellenze sarebbe quello di portare nuovi sguardi per rileggere in modo diverso le attività culturali (e le proposte turistiche) che sono attualmente proposte sul mercato.

In questo modo sarebbe possibile:

- aprire nuovi canali di fruizione per le Istituzioni culturali;
- valorizzare al meglio la presenza delle Università;
- attrarre in città nuovi soggetti che intendono sviluppare nuove forme di impresa nel settore dell'innovazione e dell'impresa culturale;
- massimizzare le competenze e le idee di impresa incubate da CesenaLab.

La committenza rispetto a queste attività potrebbe essere

- privata, con singoli soggetti che decidono di investire nello sviluppo di nuove imprese, oppure grandi imprese che decidono di supportare la nascita di startup culturali (es. Telecom, Fondazione Cariplo, Unipol, ...)

- pubblica, con una possibile committenza da parte del Comune di servizi turistici che vogliono essere innovati (es. visite in realtà aumentata, installazioni artistiche, ...) in sinergia con le università e con il soggetto che andrebbe a gestire lo spazio

## 6. L'evento di networking

A valle di questa prima attività di coinvolgimento che ha permesso l'emersione delle istanze, delle criticità da affrontare, delle opportunità e delle reti del territorio, il Comune di Cesena ha deciso di realizzare nel mese di ottobre un primo momento di networking.

Gli obiettivi dell'evento sono

- permettere agli attori di conoscere al meglio le competenze e le attività che possono essere realizzate per rispondere alle richieste del futuro bando
- permettere ai cittadini di conoscere quali saranno le probabili funzioni che saranno presenti all'interno di Casa Bufalini.

Per rispondere a queste necessità l'evento è stato organizzato in tre spazi aperti in cui sarà possibile simulare attività e funzioni della futura Casa Bufalini

- Area Talk, in cui sarà possibile discutere di alcuni temi specifici relativi ai temi principali del bando (cultura, innovazione e turismo)
- Area Make, in cui sarà possibile simulare le attività di laboratorio
- Area Play, in cui sarà possibile realizzare performances teatrali, musicali, ...

La volontà del Comune è di mettere gli attori locali al centro della giornata. Per questo motivo l'organizzazione dell'intero evento è stata pensata in maniera collaborativa con gli attori locali e con i possibili candidati alla gestione dello spazio.

### Area Talk

È lo spazio destinato a discutere delle innovazioni e delle funzioni che saranno introdotte con l'arrivo di Casa Bufalini in città.

Amministrazione locale, grandi imprese e attori del territorio potranno discutere delle esigenze e delle opportunità, approfondire i contenuti del bando. Aprire focus tematici su temi legati a cultura, turismo e innovazione.

L'area Talk ospiterà anche la presentazione di alcune buone pratiche che operano al di fuori del territorio cesenate alle quali è stato chiesto di raccontare le proprie esperienze, mettendo in evidenza punti di forza e di debolezza, elementi che permettano ai partecipanti di confrontarsi in ottica del futuro affidamento del bene.

### Area Make

L'area è stata immaginata come uno spazio dove presentare e discutere l'innovazione del sistema produttivo, un laboratorio aperto verso lo scambio delle informazioni e la collaborazione diffusa. La tecnologia al servizio di cittadini, amministratori, imprenditori, artigiani, meccanici, designer, hacker. Ogni ora si alterneranno nello spazio laboratori per bambini, attività organizzata dai fablab e dai makers cesenati. L'obiettivo è di coinvolgere attori che si candidano a gestire lo spazio e attori che utilizzeranno lo spazio per sperimentare temi e funzioni.

### Area Play

È l'area in cui si simulerà il piano terra di Casa Bufalini, quello che maggiormente interagirà con la città e che più sarà "permeabile". L'idea è quella di far realizzare una serie di performances (musicali, teatrali, artistiche, reading, ...) che possano coinvolgere diversi tipi di pubblico nell'arco della giornata.

Ogni ora si alterneranno nello spazio una serie di eventi e performances artistiche, reading, laboratori di improvvisazione, concerti, ... Casa Bufalini sarà un hub con l'obiettivo di mettere a sistema e far dialogare gli attori culturali della scena cesenate.



## 7. Allegati

### 7.1. Traccia dell'intervista

**Obiettivo:** fare emergere il network di attori e raccogliere informazioni, opinioni, suggerimenti per l'elaborazione del quadro di riferimento in cui inserire il bando di Affidamento di Casa Bufalini.

**Modalità:** interviste qualitative semi-strutturate di circa 30minuti – 1 ora.

**Target:** circa 20 attori scelti secondo criteri di rappresentatività del contesto locale, rilevanza e completezza delle conoscenze e competenze in merito al tema di indagine.

**Risultato finale:** Relazione di orientamento per la redazione delle Linee Guida da discutere nel corso dei workshop.

*N.B.: naturalmente non tutti i soggetti intervistati potranno rispondere a tutte le domande poste. E' necessario che l'intervistatore adatti le domanda a seconda degli interlocutori.*

#### **DOMANDE per identificare il ruolo e le competenze del soggetto intervistato**

1. Quali sono il ruolo e le competenze in merito alle attività del Tavolo Tecnico e al progetto di riqualificazione di Casa Bufalini?
2. L'intervistato è responsabile di "animazione del territorio" (definizione, attuazione, monitoraggio, coordinamento, ...)? Ha responsabilità "politiche", tecniche, decisionali, amministrative, ...

#### **DOMANDE per cogliere i fattori strutturanti e caratterizzanti**

3. Quali sono le principali caratteristiche della struttura e del suo intorno urbanistico?
4. La struttura è un elemento riconosciuto dalla comunità di Cesena? Ha riconoscibilità anche all'esterno dei confini comunali?
5. E' avvenuta una trasformazione nel tempo della struttura e del comparto urbano?
6. Qual è la percezione del bene da parte della Comunità Locale? (con particolare riferimento alle interazioni, alle richieste specifiche)? Ci sono attori che potrebbero essere i "candidati naturali" per gestire il bene in modo strategico?
7. Il Comune considera questa porzione di città il cuore della vita economica, sociale e ricreativa di Cesena e ha identificato 3 obiettivi faro per il suo rilancio: 1. Valorizzazione del potenziale culturale, 2. Sviluppo della vocazione creativa del territorio; 3. Consolidamento del sistema innovativo della città. Questa visione e questi obiettivi sono coerenti e perseguibili anche per la riattivazione di Casa Bufalini? Come potrebbero essere dettagliati gli obiettivi (ambiti e temi da valorizzare, sinergie con attività esistenti)
8. Quali sono i principali elementi di criticità e le minacce della visione descritta nel punto precedente?
9. Quali sono le principali innovazioni o cambiamenti avvenuti negli ultimi anni?
10. È possibile parlare di "nuove comunità" che si sono affacciate alla scena cesenate negli ultimi anni? Quali sono le caratteristiche principali? Le politiche pubbliche intraprese dalle pubbliche amministrazioni hanno tenuto conto di questi nuovi pubblici?

### **DOMANDE per cogliere le tendenze evolutive**

11. Quali strumenti si ritengono più efficaci per governare la trasformazione di Casa Bufalini (Governance e contenuti)? E quali sono le risorse economiche-finanziarie necessarie?
12. In che modo la trasformazione del comparto urbano può generare conflitti o viceversa incidere positivamente sulle politiche pubbliche locali (in particolare in che modo possono incidere in maniera virtuosa e sinergica nelle attività quotidiane)?
13. Quali possono essere le reazioni da parte della comunità cesenate? Quali interventi potrebbero generare più vantaggi? Quali ambiti avrebbe maggior senso stressare?

### **DOMANDE per orientare la sintesi interpretativa:**

14. Qual è lo scenario immaginabile che porterebbe maggiori benefici? Una forte focalizzazione del luogo intorno a una tematica operativa? La strutturazione di un luogo fungibile da più comunità?
15. È possibile immaginare una relazione sinergica con i progetti che si stanno sviluppando nel resto della Romagna?

### **DOMANDE di chiusura:**

16. Esistono reti di attori che operano su temi simili a Cesena e nel territorio allargato romagnolo?
17. Ci sono altri attori da sentire e coinvolgere nelle diverse fasi del processo?

## **7.2. Elenco degli attori intervistati**

Università di Bologna – Architettura	Fabrizio Apollonio	14/01/15
Università di Bologna – Architettura	Marco Pretelli	14/01/15
Università di Bologna – Architettura	Federico Fallavollita	14/01/15
SERINAR	Direttore - Fabrizio Abbondanza	14/01/15
Teatro Valdoca	Cesare Ronconi e Mariangela Gualtieri	14/01/15
Katriem	Valentina Pagliarani; Letizia Pollini; Viviana Gravano	14/01/15
Festival dell'Architettura	Lorenzo Tappi e Stefano Piraccini	14/01/15
FablabCesena	Flavio Sacchetti	15/01/15

Fablabromagna	Presidente: Professor Andrea Vaccari professore dell'ITI PASCAL	15/01/15
Dinamo Coworking	Manuele Capacci	15/01/15
Consulta Istituzioni Culturali	Chiavacci (Conservatorio) Pollini (Teatro) Bovero (Biblioteca) Maraldi (Cinema)	15/01/15
Labo Labo	Matteo Manenti-VISUAL STORYTELLER; Simone Cannolicchio; Claudio Buda	15/01/15
digital champion, visual & digital designer	Licia Pelliconi	28/01/16
Societas Raffaello Sanzio	Chiara Guidi	26/01/16
Associazione Culturale The'Atro	Ettore Nicoletti	28/01/16
Responsabili Ass. di categoria Confcommercio	Montalti Sara; Borghesi Cristina	12/05/16
IAT (uff. turistico Comune)	Stefania Babbi	12/05/16
Confartigianato	Eugenio Battistini	12/05/16
Direttore/Responsabile Ass. di Categoria CNA	Piergiorgio Matassoni	12/05/16
coordinatore dell'area rappresentanza della Confesercenti Cesenate	Luisa Pieri	12/05/16
Roberta Magnani	Ass. Aidoru - Rocca Malatestiana bene comune	12/05/16
Giulia Bubbonlini	Cise - Centro per l'Innovazione e lo sviluppo economico	12/05/16
Fabio Zaffagnini	Rockinmille	12/05/16